ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Ano 2021

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Ano 2021

Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Giovanna Sandrini de Azevedo
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizadors: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O68 Organizações públicas e empresas privadas: estratégia, inovação e tecnologia / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-5706-741-3
DOI 10.22533/at.ed.413211601

1. Organizações públicas. 2. Empresa privada. 3. Estratégia. 4. Inovação e Tecnologia. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 346.81067

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

Ano 2021

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Ano 2021

APRESENTAÇÃO

O campo científico de Administração tem evoluído muito rapidamente ao longo das décadas por meio de uma estrutural tendência de crescente incorporação de novas agendas temáticas reflexivas aos avanços empíricos e às transformações na realidade tecnológica, organizacional e da própria sociedade.

Alicerçado na compreensão de que a construção do estado da arte no pensamento científico se fundamenta nas ricas experiências empíricas, o presente livro, “Organizações Públicas e Empresas Privadas: Estratégia, Inovação e Tecnologia” traz uma instigante agenda de estudos administrativos.

O objetivo de discutir desta obra coletiva, desenvolvida por um conjunto diferenciado de mais de 80 pesquisadoras e pesquisadores é discutir a realidade das organizações públicas e privadas por meio de uma reflexão imersiva sobre uma agenda tripartite de discussões relacionadas à estratégia, inovação e tecnologia.

Estruturado em 25 capítulos, este livro apresenta relevantes pesquisas que coadunam de uma mesma lógica dedutiva, partindo da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de estudos de caso, embora trazendo uma pluralidade de diferentes recortes teórico-metodológicos para a análise.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa dos estudos do presente livro combina distintas abordagens quali-quantitativas, recortes teóricos e procedimentos metodológicos de levantamento e análise de dados, corroborando assim para a apresentação de uma genuína agenda eclética de estudos, permeada pela pluralidade do pensamento e pela capacidade dialógica dos estudos.

Em função do paradigma eclético manifestado pela combinação de um conjunto diversificado de abordagens teórico-metodológicas, os principais eixos imersivos de condução dos debates focalizaram as agendas de logística, marketing, mercado de trabalho e gestão de pessoas, planejamento e gestão estratégica, bem como de empreendedorismo e inovação.

Com base nas discussões e resultados obtidos nesta obra, uma rica construção epistemológica é fornecida a um potencial amplo público leitor, fundamentada em relevantes análises de estudos de casos que corroboram teórica e conceitualmente para a produção de novas informações e conhecimentos sobre a fluida realidade das organizações públicas e de empresas privadas no período contemporâneo.

Excelente leitura!

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

APLICAÇÃO DE AUDITORIA NO SETOR DE ALMOXARIFADO

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 22/10/2020

Aline dos Santos Nonato
Fatec Guarulhos
Guarulhos - SP
http://lattes.cnpq.br/6620277523732491

Regiane de Fátima Bigaran Malta
Senac – SP
Guarulhos – SP
http://lattes.cnpq.br/6620277523732491

Sinéia Tenório Cavalcante Rodrigues
Senac – SP
Santo Amaro – SP

Thiago Bergoci
Fatec Guarulhos
Guarulhos - SP
http://lattes.cnpq.br/4151534955577863

RESUMO: O presente relatório de intervenção apresentado tem por objetivo a síntese e análise de resultados obtidos por meio da intervenção realizada no setor de almoxarifado da empresa em questão, assim como a observação dos resultados obtidos por meio da comparação dos cenários existentes antes e após o projeto de intervenção, tendo como base a aplicação de técnicas de almoxarifado e reestruturação de procedimentos da área objeto deste estudo. Ao longo do estudo preliminar realizado, foi possível identificar falhas graves no processo de controle de estoques, assim como em sua organização, dando base ao proposto projeto de intervenção, cujo objetivo circunda em torno da auditoria no setor de almoxarifado. Após execução do projeto de intervenção foram obtidos resultados satisfatórios e de grande relevância a eficiência da organização, não apenas no setor de almoxarifado, mas também nas demais áreas organizacionais, inclusive em seu objetivo principal, trazendo melhores resultados à execução de seus projetos.

PALAVRAS-CHAVE: Almoxarifado, Auditoria, Estoques, Registro e Gestão.

AUDIT APPLICATION IN THE WAREHOUSE SECTOR

ABSTRACT: The purpose of this intervention report presented is to synthesize and analyze the results obtained through the intervention carried out in the warehouse sector of the company in question, as well as to observe the results obtained by comparing the existing scenarios before and after the intervention project, based on the application of warehouse techniques and restructuring of procedures in the area object of this study. Throughout the preliminary study carried out, it was possible to identify serious flaws in the inventory control process, as well as in its organization, giving basis to the proposed intervention project, whose objective surrounds the audit in the warehouse sector. After the execution of the intervention project, satisfactory results were obtained and of great relevance to the efficiency of the organization, not only in the warehouse sector, but also in other organizational areas, including its main objective, bringing better results to the execution of its projects.

KEYWORDS: Warehouse, Audit, Inventories, Registration and Management.

1 I INTRODUÇÃO

Almoxarifado trata-se de um local convenientemente adequado para armazenagem e abrigo dos materiais da empresa, sendo que durante muito tempo o mesmo tratava-se simplesmente de um local onde se guardava diversos materiais de propriedade da empresa, sem nenhum tipo de critério estabelecido.

Em concordância a Paoleschi (2010) atualmente, é reconhecido o engrandecimento dado ao almoxarifado, tendo em vista que os materiais ali guardados correspondem em média a cinquenta por cento do patrimônio da empresa, sendo que por tais circunstâncias é de se esperar que o mesmo tenha um minucioso planejamento e seja devidamente administrado para que seus custos transitem dentro da menor faixa estimada possível, proporcionando melhorias aos processos de manuseio e armazenamento de materiais, empregando métodos de gestão que contribuam com a redução de custos almejada, aumento de produtividade, além de proporcionar maior segurança e domínio às operações executadas no almoxarifado.

Tendo conhecimento de que a gestão de estoques é um elemento indispensável para um empreendimento. Aliás, segundo Pascoal (2008) a gestão de estoques eficiente viabiliza o controle dos recursos dentro de uma empresa, transformando-se em grande diferencial para a sistematização da mesma, pois evita a compra excessiva de matéria-prima.

Dado a necessidade das empresas de controlarem seu patrimônio, o conceito de auditoria tem evoluído com a finalidade de que ela não atue somente no sentido de combate a fraudes, mas sim como uma ferramenta que busca ajudar os gestores nas tomadas de decisões.

Mediante ao que foi brevemente exposto a respeito dos tipos de estocagem, o objetivo deste trabalho é analisar a relevância do controle e gestão de estoque e os benefícios que essa estratégia pode gerar na lucratividade e na satisfação do cliente. Para isso, será feita uma revisão bibliográfica a fim de buscar a verificação do impacto provocado pelo controle de estoques, com intuito de elaborar o embasamento teórico para a compreensão da importância do mesmo. Além de exemplificar estudos de casos relatando a importância da implantação da gestão de estoque como também as dificuldades encontradas no processo.

A finalidade desse trabalho é aferir a eficiência dos controles internos relativo à entrada, saída e estocagem dos materiais, analisando a segurança, classificação, consumo e conservação dos produtos.

O controle de estoque traz muitos benefícios para as empresas, como por exemplo diminuição do desperdício, redução de custos operacionais entre outros. Independentemente do método utilizado deve-se ter atenção às rotinas em prática com o intuito de não criar

problemas de gestão, e como resultado final levar a empresa a sofrer prejuízos. (VIANA, 2009). Controle de estoque é o método que as empresas têm de fiscalizar, entrada e saída de mercadorias e produtos comercializados pela mesma.

2 | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O presente estudo foi realizado em uma empresa de pequeno porte, cuja especialização consiste na prestação de serviços nas áreas de *cabling* (cabeamento), engenharia elétrica e projetos, utilizando principalmente de mão-de-obra terceirizada na execução de suas atividades, tanto internamente no controle e gestão de projetos bem como na execução dos serviços técnicos relacionados. Contando com vinte e sete colaboradores, divididos em seis departamentos, cada qual com suas próprias responsabilidades e equipes de trabalho, sendo tais departamentos estruturados como, compras, gestão de estoques, comercial, implantação, contas a pagar e contas a receber, sendo de incumbência de toda a equipe de colaboradores o auxílio no planejamento, execução e acompanhamento dos serviços oferecidos em seu portfólio, seja direta ou indiretamente.

A empresa em questão teve sua origem através de dois sócios colaboradores, com patrimônio formado de partes iguais de 50% (cinquenta por cento), havendo um gestor operacional, sendo as demais decisões da organização tomadas por seus sócios-diretores. Hoje a empresa tem seu *status* consolidado no seguimento em que atua, contando em seu portfólio com clientes de grande porte e reconhecimento consolidado, como a prestação de serviços a uma grande rede internacional de hipermercados, aceitando o desafio inerente de prestar um serviço de excelência em nível nacional, além de outras empresas que atuam em diferentes seguimentos, porém com a mesma posição consolidada no mercado e mesmo nível de exigência na escolha de seus prestadores de serviço.

3 | FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo como sua principal característica a prestação de serviços de qualidade, a empresa em questão enfrenta alguns desafios para consolidar tal tarefa, sendo possível destacar a complexidade em sua gestão de estoques, uma vez que a maior parte dos insumos necessários à execução de suas atividades ficam disponíveis aos prestadores de serviço, externamente, onde será realizado o respectivo projeto, fugindo ao controle dos gestores.

Após análise junto a diretoria da empresa e seus colaboradores, foram caracterizadas as principais contrariedades no setor de almoxarifado, sendo inquestionavelmente a acuracidade nos estoques citadas por todos os presentes, fazendo necessário a reestruturação de alguns processos para que se obtenha maior controle nas operações.

Atualmente a empresa em questão não possuí um controle eficiente em suas operações para controle de estoque, sendo que o material é retirado para a execução dos

devidos projetos, não havendo controle posterior, nem a hipótese de retorno, conforme apresentado no infográfico a seguir.
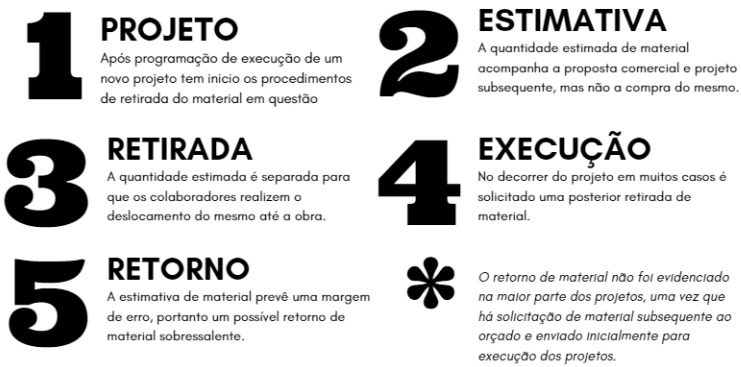
Figura 1 - Procedimento de Almoxarifado

Após análise do processo de retirada do material foi observável que em distintas ocorrências de solicitação de materiais as quantidades eram superiores ao que de fato havia sido previsto para os devidos projetos, sendo que tal ação obviamente resulta em custeio não previsto, afetando além do orçamento muitas vezes os prazos e consequentemente a margem de lucro prevista e por sua vez a saúde financeira da instituição em questão, tornando-a menos competitiva no mercado em que está inserida.

A empresa também não possuí nenhum controle rigoroso nas entradas e saídas de materiais, tão pouco mantinha histórico consistente de suas operações.

Neste cenário caracteriza-se a fidedigna importância da auditoria, uma vez que a mesma está sempre ligada diretamente ao controle e conformidade desde os primórdios da gestão, representando de maneira direta o poder da fiscalização e buscando sempre a exatidão e confiabilidade das informações. Sob o olhar organizacional, o auditor torna-se aquele que contribui para que a ineficácia, a incapacidade, a improbidade e a negligência não ocorram durante a execução dos processos.

Figura 2 - Procedimento de Almoxarifado atual

Assim, pode-se compreender a auditoria como processo de avaliação, revisão além da emissão de um parecer técnico sobre determinada área para comprovar se as exigências estão ou não satisfazendo a alta Administração. Desse modo, o resultado dessa avaliação pode fazer com que a gerência determine, através do processo de audição, se a execução condiz com o planejamento (FIGUEIREDO, 2002).

Figura 3 - Procedimento de Almoxarifado Proposto

Para Tubino (2009), estoques servem para minimizar efeitos indesejados dentro dos sistemas de produção, como eventuais atrasos dentre outras imprevisibilidades que se dá a produção de bens e serviços. Tornando desta forma o estoque necessário as organizações. Contudo considerando que o estoque não agrega valor ao produto há de se enfatizar que os níveis mantidos em estoque têm de ser o menor possível já que seu estado quantitativo não agrega vantagem competitiva a organização.

Delpim (2012) conceitua que a utilização de ferramentas de controle se tornou indispensável no âmbito da competitividade. Para que se obtenham resultados superiores, é necessário que a organização conduza as ferramentas de controle em equivalência a outros processos envolvidos no planejamento estratégico.

4 | DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo desse trabalho é o estudo da auditoria no setor de almoxarifado para identificar possíveis inconsistências, demonstrar a necessidade de execução correta do controle de inventário para a obtenção de resultados consistentes, além de informações que possam ser utilizadas pela empresa para melhoria contínua de seus processos através da identificação de suas falhas, sendo possível identificar sua causa raiz, possibilitando sua eliminação.

Uma vez que os procedimentos de gestão de materiais observáveis na empresa

objeto deste estudo mostraram-se pouco eficientes, foi constatado a necessidade de implantação de novos processos e melhoria dos existentes, dentre tais mudanças destaca-se a auditoria, considerando a relevância que a gestão de estoques tem para o alcance de resultados eficientes para as organizações.

4.1 A auditoria

Mapear e analisar problemas nos processos de almoxarifado, desde a entrada dos materiais a fim de alcançar maior acuracidade, utilizando de auditoria para efetivo controle das operações, por meio de organização, controle de entrada e saída de materiais, bem como registros de consumo para futura referência, atribuindo responsáveis, devidamente preparados para o devido controle do almoxarifado.

Em concordância a Vieira (2012) a auditoria é um processo que tem por finalidade verificar a qualidade de uma função ou de um serviço dentro de uma empresa.

Sendo que para Sá (2007) destacam-se dentro os objetivos da auditoria de estoque a contagem física dos itens, pois a partir desta intervenção seja comprovada a existência dos itens, assim como sua integridade física e qualidade, destinando os mesmos ao proposito para os quais foram adquiridos.

Sendo que para fins de controle e validação das melhorias propostas, foi definido junto aos gestores da empresa que haverá o processo de auditoria, realizada de forma espontânea, uma vez que não há tal exigência por meio de nenhum cliente ou organismos governamentais para o seguimento ao qual se destina.

A auditoria deverá ser realizada por um profissional competente, e independente para que não haja comprometimento para que não haja qualquer comprometimento das informações e procedimentos auditados, para que haja a devida apuração dos resultados obtidos.

De acordo com Crepaldi (2007), o principal objetivo da auditoria é observar a eficiência dos controles internos, dando maior ênfase à qualidade dos registros, avaliando também a necessidade e a possibilidade de novos controles ou de novas normas internas. Com este instrumento de controle administrativo, a organização obtém maior segurança no funcionamento das operações, obtendo assim consequentemente resultados mais precisos.

5 | METODOLOGIA

Nota-se que a empresa não apresenta registros de entrada de materiais do almoxarifado, apenas anotações simples de saída de material, não havendo informações consistentes ao controle operacional. A desorganização das prateleiras e o inventário precário provocam uma verdadeira desordem generalizada. O estudo propõe melhor funcionamento do almoxarifado através de acompanhamento de entradas e saídas, com software especifico ou tabelas do Excel, colocação de racks, pallets para armazenamento

correto, catalogar todo material periodicamente descartando os que não estão em conformidade, classificação dos itens para fins de organização física e identificação correta dos itens. Para o desenvolvimento do trabalho usaremos parte de bibliografia pertinente aos procedimentos de auditoria interna e boa parte será realizada em estudo de campo com aplicação das informações apresentadas pela empresa para que se definam os procedimentos a serem adotados no caso especifico para a mesma.

Para execução da reestruturação pretendida, baseia-se principalmente em análise da empresa e com embasamento teórico adequado, através de pesquisa bibliográfica, busca-se na literatura conceitos que melhor se adequem a resolução dos problemas apresentados pela empresa quanto a sua gestão de estoques no setor de almoxarifado e as ramificações em consonância aos problemas relatados.

Através da reestruturação e auditoria, pretende-se munir a empresa de informações pertinentes e com maior exatidão para uma tomada de decisão mais assertiva.

Para tal foram definidos alguns pontos chave a serem abordadas como base na auditoria do almoxarifado, contemplando os itens já citados anteriormente na proposta de procedimento de almoxarifado. No infográfico apresentado a seguir é possível contemplar os principais elementos definidos junto a equipe responsável pela manutenção de estoques, sob a supervisão gestores, em consonância aos demais envolvidos.
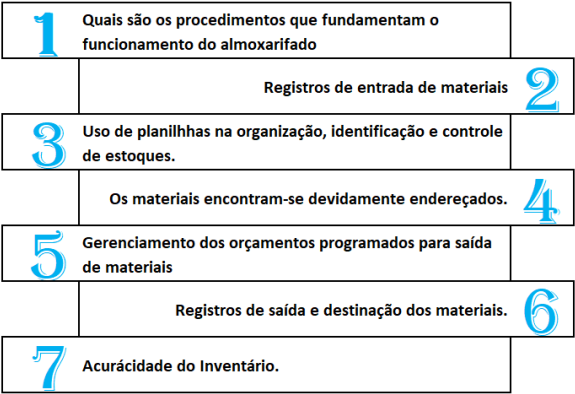
Figura 4 - Principais itens a serem abordados.

A necessidade da auditoria na logística torna-se essencial quando se quer utilizá-la como fator estratégico na organização. O sistema de controle efetivo logístico exige um levantamento periódico das informações armazenadas como também a relevância das informações contidas. Portanto, a avaliação periódica do sistema logístico deve ser estar integrada já no planejamento estratégico.

Desse modo, Vieira e Roux (2012) expõe a necessidade da abrangência da auditoria

em diversas áreas compreendendo desde auditoria do projeto, de operação, de banco de dados e de sua integração no gerenciamento do centro logístico, dos indicadores de controle, ações de melhorias e orçamentos. Embora possa-se escolher uma determinada área para a realização da auditagem, quaisquer falhas podem ser demonstradas se a visão for abordada de maneira sistêmica. Contudo, essa realização de processo a nível operacional – comentada pelos autores – poderá encontrar válvulas de escape dos gastos, nas quais as perdas somadas podem afetar de sobremodo os ganhos obtidos pelo processo de auditagem.

Para a auditoria foi sugerido e posteriormente validado junto aos gestores que o auditor deverá seguir um procedimento que contempla as necessidades da empresa, assim como a indispensabilidade de acompanhamento, conforme apresenta a figura 5, extraída do procedimento de implantação apresentado à empresa.

PROCEDIMENTO DE AUDITORIA
• Invalidar os itens não pertinentes para o almoxarifado.
• Complementar as tabelas com itens que julgar importantes
• Ponderar as questões de acordo com as necessidades do almoxarifado em questão
• Atribuir ua ***nota*** para cada uma das questões, tanto para aquelas que foram sugeridas como para as que foram acrescentadas.
• Somar os resultados ponderados obtidos.
• Ponderar cada família de questões, tal como foi acima indicado para cada questão chave.
• Comparar tais resultados com a pontuação máxima que poderia ser obtida ou, posteriormente, comparar com os resultados da auditoria anterior.

Figura 5 – Procedimento de auditoria

O papel do almoxarifado na empresa em questão não se trata apenas de suprir suas necessidades de recursos materiais, mas também de manter a qualidade de seus serviços prestados, para tal foi determinado procedimentos mais assertivos ao processo de armazenagem e seu respectivo controle, com base nas características e necessidades das operações, tendo a auditoria o papel de constatar possíveis inadequações ao planejado.

As questões realizadas no momento da auditoria permitem a verificação da metodologia utilizada, assim como sua correta aplicação.

Um exemplo é a respeito das classificações das famílias logísticas, que por sua vez trata-se de um conjunto coerente de referências a itens que possuem características similares ou modos de movimentação, estocagem, assim como similaridades de separação, sendo esta classificação indispensável ao dimensionamento estático correto, a qualidade

das operações do almoxarifado se dão em parte graças a devida análise das famílias logísticas, como é definido no exemplo abaixo.

DEFINIÇÃO DE FMÍLIA LOGÍSTICA		
Número de Pontos		Descrição do nível
0	→	Não foi feita nenhuma classificação por família de produto
1	→	Foi feita uma classificação sucinta, após uma avaliação superficial dos volumes.
2	→	Foi feita uma classificação, mas sem considerar os modos de utilização nos projetos.
3	→	Foi feita uma classificação completa e precisa, considerando todas as características e utilizando uma base de dados para validação.

Figura 6 - Auditoria

A pontuação está relacionada a precisão das informações e/ou análise.

6 | VALIDAÇÃO DE DADOS

Conforme a abordagem realizada pela pesquisa, comprova-se que a utilização da auditoria pode atuar de maneira organizadora e esclarecedora para todos que estão envolvidos dentro do processo logístico.

Segundo Tadeu (2010) toda atividade tem um objetivo, pensando dessa forma e necessário que o planejamento seja organizado de forma eficaz no que diz respeito ao controle de estoque, bem como os dados da empresa, como por exemplo: compras, orçamentos, tomada de decisões, manutenção bem como a comunicação interna e o compartilhamento de conhecimentos.

Para tanto, deve-se utilizar um modelo de independência, pois, uma vez que esse método sofrer pressões para demonstrar resultados ligados ao ambiente interno, fará com que a realidade seja distorcida, ou seja, a análise de dados pode trazer frustrações ao projeto de negócio estipulado. Loiola e Bastos (2013) explicam que há perspectivas de ganhos quando se atrela o processo logístico com a realização da auditoria interna. Os autores evidenciam ganhos de um processo mais “limpo” o que se constata não somente no aspecto financeiro como também na totalidade em níveis operacionais e de gerenciamento. Portanto, a vitalidade da empresa depende do ambiente real na qual ela está inserida. Geralmente, ocorre uma falta de informação, o que gera nos gestores uma falha de visão de seu investimento. Desse modo, o processo de auditagem traz um retorno de estabilidade da organização, uma vez que esta pode trazer corte de gastos desnecessários.

O monitoramento de dados é de suma importância dentro de uma empresa. O intuito da auditoria no almoxarifado é validar se as informações procedem realmente com o que é

executado. Oakland (1994, p. 180) entende que:

Neste processo é comum encontrarmos divergências, e é nesta fase em que o auditor atua destinando, aconselhando e promovendo melhorias na execução do processo. Quanto a validação de dados a auditoria visa avaliar o controle das principais áreas das empresas, buscando protegê-las contra situações propiciadoras de fraudes, simulações, desfalques, dentre outras, através de técnicas próprias.

A prioridade da adoção de modelos do que se deve entrar no processo de auditagem se faz necessária desde que se consiga abordar no processo logístico as principais falhas apresentadas dentro do ambiente. Dessa forma, só conseguirá chegar à hipótese de que há falhas na execução se todos os critérios forem avaliados a fim de obter a aderência do modelo de negócio projetado, retratando os principais desgastes. Logo, esse critério deve estar sempre elaborado de modo qualitativo definindo, assim, pesos e prioridades de cada uma das questões. A importância de uma equipe multidisciplinar para atuar nas mais diversas análises feitas pelo processo de auditagem se faz necessária devido ao amplo conhecimento que se deve ter para a formulação dos critérios que deverão ser abordados. No entanto, as recomendações feitas pelo auditor devem ser seguidas e revisadas periodicamente, pois a geração de seu relatório é essencial para a manutenção da empresa não só na perspectiva de mercado como também de sua análise interna, podendo, assim, sanar quaisquer problemas advindos de uma má gestão.

7 I REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os estoques são considerados como suprimentos, que as empresas utilizam para fabricação do seu produto ou para venda, e é onde e concentra grande parte do capital da organização. Desta forma, o estoque são bens destinados à fabricação ou à venda que estão relacionados com a atividade da empresa, o que influência diretamente no cálculo do lucro empresarial.

Conforme aponta Crepaldi (2004, p 23) “auditoria consiste em controlar as áreas-chaves nas empresas a fim de evitar situações que propiciem fraudes, desfalques e subornos, através de testes regulares nos controles internos específicos de cada organização”. Diante desse exposto podemos entender que a função da auditoria é preventiva e busca garantir clareza nas informações, acessibilidade, confiabilidade com o conteúdo ajustado a necessidade das pessoas que as usam.

Segundo Araújo (2004, p. 41), “a auditoria não deve ser rotulada apenas como uma fiscalização operacional. Na maioria das vezes ela propõe o controle que visa avaliar a economia, a eficiência e a eficácia”.

O campo da Auditoria é muito abrangente, portanto é necessário considerar a utilização de normas especificas para uma maior qualidade das informações apresentadas, além de analise de documentos, livros, registros e inspeções com o objetivo de mensurar

com exatidão as demonstrações dos documentos. Os exames serão efetuados de acordo com as normas de auditoria aceitas e incluirá os procedimentos que os auditores julgarem necessários para obter elementos de convicção, com o objetivo de comprovar se os registros contábeis foram executados de acordo com princípios fundamentais e normas de contabilidade.

8 I CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS

Esse método é, na verdade, um sistema mais apurado e periódico de controle do Almoxarifado, propiciando ao profissional uma vigilância sobre o estoque e o controle de mínimos e máximos, bem como sob o bom estado de segurança dos materiais e, finalmente, do inventário físico. Se esse controle for executado com frequência mensal, poderá o administrador detectar os erros e as falhas cometidos durante todo o processo, evitando a omissão de lançamento nos registros. O trabalho consiste em examinar:

- as notas de entradas;
- as requisições de compra;
- as notas de saída;
- as fichas de controle;
- as quantidades físicas como registros de estoque.

Explicando melhor: Entrada: Saber se o material foi realmente recebido, contado, pesado etc. As notas de entrada deverão estar numeradas, datadas e controladas com as notas fiscais e também registradas nas fichas de estoque e, consequentemente, assinadas pelo responsável pelo recebimento. Saída: Deve seguir a rotina de distribuição e sofrer maior fiscalização por parte de quem executa o controle, para evitar desvios e possíveis roubos. O administrador deve ainda verificar:

- se não há requisições, notas ou mesmo lançamentos de saída em duplicatas;
- duplos lançamentos de saída com o mesmo número;
- cancelamento de pedidos em excesso;
- emendas e rasuras em notas;
- se as quantidades fornecidas estão de acordo com o consumo do almoxarifado. Não podemos desprezar a auditagem sobre o estoque físico, que é na verdade o patrimônio transformado. A ficha de controle de estoque é a primeira a ser conferida. Embora pareça antiquado e primitivo esse tipo de controle, essa ficha, indica o posicionamento do estoque do Almoxarifado, num dado instante. É importante observar:

- se a discriminação do material está de acordo com as especificações;
- se a classificação, a codificação e a localização estão certas e se correspondem com as fichas de estantes e prateleiras;
- se as diferenças do estoque foram lançadas;
- o controle das devoluções e de materiais deteriorados;
- a correspondência entre os registros de estoques e outros registros;
- os quesitos de segurança.

Conclui-se que o papel da auditoria se torna importante, uma vez que ela contribui para o fortalecimento estratégico da organização. Tal relevância é necessária, pois sua base de dados é analisada por meio concreto, ou seja, a precisão da informação gerada trará retorno tanto para o gestor quanto para o acionista, já que corresponderá àquilo que era esperado pelo cliente ao manter sua confiabilidade na organização. Por isso, ao integrar a auditagem dos processos logísticos, o gestor poderá ter uma visão mais clara, já que o planejamento poderá ser mensurado, o que trará a correspondência ou não do desempenho esperado pelo processo. Desse modo, mudanças significativas poderão ser realizadas a fim de alcançar as metas propostas dentro do plano inicial. Por isso, existe necessidade de um investimento tecnológico para servir de base de dados que deverão ser analisadas periodicamente. No entanto, caso a liberdade do auditor seja comprometida, gerará uma imprecisão da realidade e, como consequência, ocasionará danos de investimento e no projeto que prejudicarão o processo como um todo. Logo, a precisão das informações se torna objeto de estudo, devendo ser alinhada ao processo de auditagem desde o planejamento com vistas periódicas. Assim, busca-se obter quais os resultados estão de acordo com que foi esperado ou o motivo pelo qual ainda não foram alcançados bem como as causas disso. Por fim, a auditoria aliada à tecnologia pode trazer ganhos reais para o negócio. Ao corresponder na melhoria dos processos logísticos, a organização poderá competir e investir na melhoria do uso de seus recursos. Dessa forma, o diferencial na era da globalização é que, ao se conquistar um cliente, dever-se-á mantê-lo satisfeito. Os processos logísticos é um dos meios principais para gerar valor agregado, ou seja, a busca por melhorias deverá ser avaliada periodicamente para que possa compreender quais as falhas na operação e ver quais são suas tolerâncias. Esse aprimoramento na tomada de decisões atua como fator determinante para futuras mudanças no mercado. Logo, a condução de auditorias logísticas garante monitoramento e uma capacidade maior de resposta, uma vez que fornece aos gestores uma visão ampla e crítica de seus processos, proporcionando decisões com discernimento, propriedade e inteligência sobre seu negócio.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos. Introdução à Auditoria Operacional. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: Teoria e Prática. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria contábil: Teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 560 p.

CAMPOS, V. F. TQC: Controle de Qualidade Total. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004, 256p.

FRANCO, Hilário.; MARRA, Ernesto. Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papeis de Trabalho, Programas de Auditoria, Relatórios de Auditoria. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. On competition. Estados Unidos: Harvard Business Press, 1998. 485 p. Disponível em: Acesso em: 07 maio de 2010

SÁ, Antônio Lopes de. Curso de auditoria. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 1998. 533p. Princípios fundamentais de contabilidade. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 278p

CAPÍTULO 2

APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS PARA OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DE ESPERA DOS NAVIOS DO SISTEMA PORTUÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ

Data de aceite: 04/01/2021

Rebecca Moura Lody
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Ponta Grossa – Paraná
http://lattes.cnpq.br/7925904627722682

Tamires Marques de Souza Rodrigues
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Ponta Grossa – Paraná
http://lattes.cnpq.br/1379874324845135

Shih Yung Chin
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Ponta Grossa – Paraná
http://lattes.cnpq.br/0595571731015036

RESUMO: A proposta desse estudo, foi aplicar a teoria das filas no fluxo de navios do sistema portuário do estado do Paraná. Para isso foram analisados dados estimados dos tempos de chegada e de saídas dos navios, afim de se calcular o tempo médio de espera de atendimento e a ocorrência de filas. Desse modo o presente trabalho tem como objetivo a aplicação das teorias a fim de diminuir o tempo de espera dos navios nos atracadouros, sendo possível sugerir a reserva dos atracadouros de acordo com os tamanhos de cada navio, não variando ao longo do tempo.
PALAVRAS-CHAVE: Sistema Portuário, Teoria das Filas, Atracadouros.

APPLICATION OF THE QUEUE THEORY FOR OPTIMIZING THE WAITING TIME OF SHIPS IN THE PORT SYSTEM OF THE STATE OF PARANÁ

ABSTRACT: The purpose of this study was to apply the theory of queues in the flow of ships in the port system of the state of Paraná. For this purpose, estimated data on the arrival and departure times of the ships were analyzed in order to calculate the average waiting time and the occurrence of queues. Thus, the present work aims to apply theories in order to reduce the waiting time of ships at berths, making it possible to suggest the berth reserve according to the sizes of each vessel, not varying over time.
KEYWORDS: Port System, Queuing Theory, Docks.

1 | INTRODUÇÃO

Os sistemas portuários surgiram após a aproximação das nações, pois houve a necessidade da agregação de valor e serviço, para se tornarem atraentes nas exportações. Um dos maiores problemas encontra-se na falta de vias de acessos aos portos (RIBEIRO; CLARKSON; FRAGA, 2015).

Ainda, a alta movimentação de cargas nos portos brasileiros ocasionou diversos problemas logísticos, sendo o acesso e atracação de navios para a distribuição de cargas, ocasionando filas que evidenciam um dos gargalos significativos no sistema portuário brasileiro. Os atrasos para atracar em um porto representam prejuízos em

cadeia (COELHO, 2011).

Com a problemática relacionada pelas filas o objetivo desse trabalho é analisar a relação entre a duração do atendimento, o intervalo de chegadas dos navios, a quantidade de carga de cada um deles, e a preparação do sistema de atracação de modo a melhorar as operações do porto que está localizado em Paranaguá/PR, através da utilização das seguintes metodologias: teoria das filas, Monte Carlo e cadeia de Markov.

2 I REVISÃO

As atividades de movimentação de carga estão diretamente relacionadas com transporte, carregamento e descarregamento de navios. A falta de organização dos tempos de entradas e saídas na distribuição física no ramo da logística pode acarretar gargalos devido as filas ocasionadas.

O tempo perdido em filas de espera pode estabelecer um custo para as empresas, assim é útil avaliar o desempenho de cada sistema através de medidas de desempenhos (DE OLIVEIRA,2017). A tabela 1 apresenta as medidas de desempenho mais comumente usadas em uma situação de fila.

Notação	Descrição da medida
Lq	Número esperado de clientes na fila
$\overline{Lq}$	Número médio de clientes na fila
Lq Máx	Número máximo de clientes na fila
Wq	Tempo de espera estimada na fila
$\overline{Wq}$	Tempo médio de espera de um cliente na fila
Wq Máx	Tempo máximo de cliente qualquer na fila

Tabela 1: Medidas de desempenho

Fonte: Taha (2008).

Segundo Newell (1982) e Shih (2019), é apresentado as equações de tempo médio de espera de um cliente qualquer na fila ($\overline{Wq}$) número médio de clientes na fila ($\overline{Lq}$), que estão demonstradas a abaixo:

$$\overline{Wq} = \frac{W1 + W2 + \cdots + Wn}{n} \quad e \quad \overline{Lq} = \frac{Lq1 + Lq2 + \cdots + Lqn}{n}$$

O gerenciamento ineficiente nos berços de atracações gera as filas de navios, sendo assim, é necessário conhecer as características de cada navio no instante de chegada e essas podem ser estimadas com o auxílio de Monte Carlo e Cadeia de Markov.

A simulação de Monte Carlo, utiliza amostragem aleatória para estimar parâmetros estocásticos ou determinísticos (TAHA, 2008), é possível mostrar o que pode ocorrer e

qual a probabilidade de cada ocorrência. Cadeia de Markov é um processo estocástico que depende apenas do estado presente para conter a probabilidade dos passos futuros.

3 I DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

De acordo com o Plano mestre do Complexo Portuário de Paranaguá (2018), as chegadas dos navios consistem em um processo estocástico, representado por uma distribuição de probabilidade para o intervalo entre as chegadas. A Figura 1 representa o sistema de um porto.
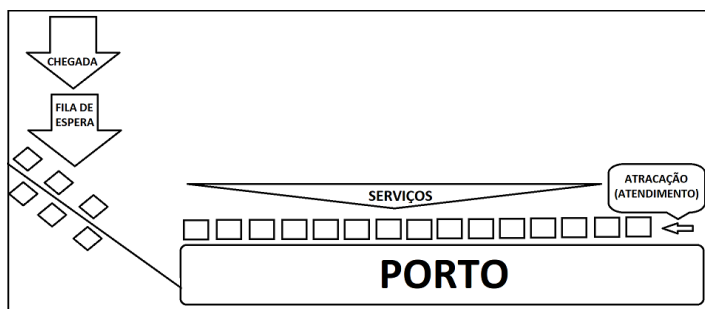
Figura 1: Sistema de um porto.

Fonte: Autoria própria.

Observando a figura 1, percebe-se que no momento que os navios se apresentam ao complexo portuário e solicitam a permissão de entrada, eles aguardam no canal de acesso. Com a permissão concedida eles seguem para as áreas de serviços que consiste no descarregamento dos navios.

Portanto percebe-se que as permissões e as liberações de cargas no acesso ao canal de chegada evidenciam a formação de filas no serviço de atendimento consequentemente afetando o desempenho operacional do complexo portuário de Paranaguá, a ordem de atendimento no canal de acesso é “First in, first out”, na qual o primeiro que chega é o primeiro a ser atendido.

4 I COLETA DE DADOS

O estudo será focado nas filas que se formam na chegada ao porto, para analisar a duração do atendimento, intervalo de chegadas, quantidade de carga em toneladas, e a preparação do sistema de atracação. Os dados foram coletados na plataforma online Marine Traffic, referentes a 3 dias, sendo de 14 a 16/04/2019, contendo a quantidade em toneladas, o tipo de carga que os navios carregam e que o atendimento é composto por 5

berços de atracação.

Para os cálculos de tempo de chegada dos navios seguintes, foi considerado o tempo de chegada do anterior até o mesmo. Para os tempos acumulados, calculou-se a soma dos tempos de chegada, dos navios que os antecedem. A tabela 2 mostra o tempo de atendimento dos navios. Determinamos como instante zero, o navio que chegou primeiro ao porto, o navio chegou dia 14/04 às 11h44.

Data de chegada	Chegadas (hr)	Data de Saída	Tempo de atendimento (minutos)	Toneladas
14/04/2019	11:44	17/04/2019	3483	25000
14/04/2019	23:23	15/04/2019	56738	55000
15/04/2019	15:55	16/04/2019	51208	50000
15/04/2019	16:21	16/04/2019	34810	30000
15/04/2019	19:47	16/04/2019	757	85000
16/04/2019	02:13	16/04/2019	94684	90000
16/04/2019	02:31	16/04/2019	94684	90000
16/04/2019	08:10	17/04/2019	36007	36000

Tabela 2: Tempo de atendimento dos navios

Fonte: Autoria própria.

Os tempos de atendimento foram calculados a partir do tempo em que o navio chega no porto até terminar o atendimento de descarregamento e observa-se que os navios ficam durante horas aguardando para atracar na base de serviços. Desse modo, há uma necessidade de melhoria no gerenciamento do planejamento de descarregamento, para que o tempo possa ser reduzido, diminuindo consequentemente a fila gerada no porto.

5 I CÁLCULO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para possibilitar o entendimento os dados coletados foram adequados para melhor compreensão, sendo os tempos intervalos de 500 minutos. Foram realizados o sequenciamento dos navios para o tempo de atendimento e o instante de chegada e calculado suas diferenças. Como mostrado na tabela 3:

Numero de navios	Tempo de atendimento	Diferenças
1	4000	500
2	3500	1000
3	4500	3000
4	1500	3000
5	4500	1000
6	3500	2000
7	1500	1000
8	2500	2500

Numero de navios	Instante de Chegada	Diferenças
1	0	0
2	0	500
3	500	0
4	500	0
5	500	1500
6	2000	0
7	2000	1500
8	3500	0

Tabela 3: Sequenciamento tempo de atendimento e instante de chegada.

Fonte: Autoria própria.

Agora as probabilidades estão na tabela 4, sendo obtidas acordo com a sequência de navios que estavam dentro do porto em no mesmo instante.

Probabilidade Atendimento							
500-500	0	1000-500	0	2000-500	0	3000-500	0
500-1000	1	1000-1000	0	2000-1000	1	3000-1000	1
500-2000	0	1000-2000	1	2000-2000	0	3000-2000	0
500-3000	0	1000-3000	1	2000-3000	0	3000-3000	1
Total	1	**TOTAL**	2	**TOTAL**	1	**TOTAL**	2

Probabilidade de Chegada					
0-0	1	500-0	1	1500-0	1
0-500	1	500-500	0	1500-500	0
0-1500	2	500-1500	0	1500-1500	0
Total	4	Total	1	Total	1

Tabela 4: Probabilidades atendimento e de instantes de chegadas dos navios.

Fonte: Autoria própria.

Desta forma foi possível realizar a montagem da matriz de probabilidades que é estruturada de acordo com as probabilidades encontradas anteriormente, ficando uma matriz para o tempo de atendimento 4x4 e respectivamente a de instante de chegada 3x3.

$$(\pi 1\ \ \pi 2\ \ \pi 3\ \ \pi 4) = (\pi 1\ \ \pi 2\ \ \pi 3\ \ \pi 4)\ \ X\ \ \begin{array}{c|cccc} & 1 & 2 & 3 & 4 \\ \hline 1 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0,0 & 0,5 & 0,5 \\ 3 & 0 & 1,0 & 0,0 & 0,0 \\ 4 & 0 & 0,5 & 0,0 & 0,5 \end{array}$$

Tabela 5: Matriz de probabilidades para atendimento dos navios.

Fonte: Autoria própria.

$$(\pi 1\ \ \pi 2\ \ \pi 3 = (\pi 1\ \ \pi 2\ \ \pi 3)\ \ X\ \ \begin{array}{c|ccc} & 1 & 2 & 3 \\ \hline 1 & 0,25 & 0,25 & 0,5 \\ 2 & 1 & 0,0 & 0,0 \\ 3 & 1 & 0,0 & 0,0 \end{array}$$

Tabela 6: Matriz de probabilidades para instante de chegada.

Fonte: Autoria própria.

Agora é possível realizar a distribuição da probabilidade e encontrar os valores de π resolvendo o sistema das tabelas. Na tabela 7 e 8 encontra-se os valores de π para o tempo de atendimento e instante de chegada.

Valores de π	
π1	0
π2	0,625
π3	0,125
π4	0,25
TOTAL	**1**

Valores de π	
π1	0,75
π2	0,0833
π3	0,1667
TOTAL	1

Tabela 7 e 8: Probabilidades nas constâncias tempo de atendimento e instante de chegada

Fonte: Autoria própria.

Agora pode-se utilizar a teoria de Monte Carlo para o estabelecimento das classes, sendo assim, houve o cálculo da frequência. Assim, determina-se o número de bolas de acordo com a frequência acumulada do tempo de atendimento e instante de chegada que estão representadas na tabela 9 e 10.

MONTE CARLO ATENDIMENTO			
	FREQUÊNCIA	**FREQUÊNCIA ACUMULADA**	**NUMERO DE BOLAS**
π1	0	0	0≅0
π2	0,625	0,625	0≅63
π3	0,125	0,75	63≅75
π4	0,25	1	75≅100

MONTE CARLO TEMPO DE CHEGADA			
	FREQUÊNCIA	**FREQUÊNCIA ACUMULADA**	**NUMERO DE BOLAS**
π1	0,75	0,75	0≅75
π2	0,0833	0,8333	75≅83
π3	0,1667	1	83≅100

Tabela 9 e 10: Classes de Monte Carlo tempo de atendimento e instante de chegada.

Fonte: Autoria própria.

Após utilizou-se da simulação de Monte Carlo para fazer o sorteio de número aleatórios, este foi simulado na plataforma Excel. O número de bolas foi sorteado através da simulação, passando a ser este nosso parâmetro de quantidade como mostrado nas tabelas 11 e 12 para ser feito a simulação de dados estatísticos e obter uma sequência fictícia (tabela 13).

Navios	Numero de bolas	Tempo atendimento
1	21	1000
2	59	1000
3	60	1000
4	35	1000
5	63	2000
6	98	3000
7	13	1000
8	86	3000

Navios	Numero de bolas	Intantes chegada
1	41	0
2	76	500
3	1	0
4	50	0
5	51	0
6	88	1500
7	76	500
8	63	0

Tabelas 11 e 12: Sorteio do número de bolas para tempo de atendimento e para instante de chegada.

Fonte: Autoria própria.

Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 5 atracadouros)
0	5	5	5	5	0	0
500	2	7	5	5	2	0
1500	1	8	4	8	0	1

Tabela 13: Sequência fictícia.

Fonte: Autoria própria.

O número máximo de usuários na fila (Lq máx), é quanto o sistema obteve de fila nos instantes analisado. Sendo assim, Lq máximo é dois após analisar o máximo de navio nas filas com Lq médio = 0,67. Já tempo médio de espera da fila (Wq) foi determinado através da média de espera que cada navio que permanece no porto resultando em 4000 e o tempo máximo de espera da fila foi determinada através da maior permanência de espera sendo 4500.

Nota-se que não há a possibilidade de evitar ou cessar a chegada de novos entrantes no sistema. Não havendo nenhuma norma sobre o tempo máximo de permanência na fila pela administração de portos, este trabalho traz possíveis melhorias para soluções dos problemas vistos anteriormente afim de obter maior agilidade no processo.

6 I PROPOSTA DE MELHORIA

Atualmente no porto não há um gerenciamento relacionado as filas que se formam com os navios antes de serem descarregados, com as filas causadas ocasionando custos desnecessários trazemos como proposta de melhoria reservar os atracadouros de acordo com os tamanhos de cada navio, não variando ao longo do tempo.

Realizou-se a classificação das nomenclaturas dos tamanhos dos navios de acordo com suas toneladas como apresentado na tabela 14. Foi utilizado as teorias de Markov e Monte Carlo para aplicar a proposta de melhoria.

Toneladas	Nomenclatura
0-30.000	P
30.000-60.000	M
60.000-90.000	G

Tabela 14: Nomenclatura para as toneladas dos navios.

Fonte: Autoria própria.

A partir das nomenclaturas estabelecidas, achou-se os tamanhos dos navios de acordo com as toneladas, assim com apresentado na tabela 15.

Numero de navios	toneladas	Tamanho
1	35000	P
2	25000	P
3	90000	G
4	50000	M
5	90000	G
6	30000	P
7	55000	M
8	85000	G

Tabela 15: Tamanho dos atracadouros de acordo com as toneladas.

Fonte: Autoria própria.

Depois foi efetuado o sequenciamento das toneladas de cada navio como mostrado na tabela 16, para aplicar-se a teoria de Markov.

Probabilidade tamanho					
P-P	1	M -P	0	G -P	1
P-M	1	M-M	0	G-M	1
P-G	2	M-G	2	G-G	0
Total	4	Total	2	Total	2

Tabela 16: Sequenciamento dos tamanhos dos navios.

Fonte: Autoria própria.

Dessa forma foi possível realizar a montagem da matriz de probabilidades, ficando uma matriz 3x3, como apresentado na tabela 17.

$$(\pi 1 \quad \pi 2 \quad \pi 3) = (\pi 1 \quad \pi 2 \quad \pi 3) \times \begin{matrix} & 1 & 2 & 3 \\ 1 & 0{,}25 & 0{,}25 & 0{,}5 \\ 2 & 0 & 0 & 1 \\ 3 & 0{,}5 & 0{,}5 & 0 \end{matrix}$$

Tabela 17: Matriz de probabilidades para tamanhos dos navios.

Fonte: Autoria própria.

Com a matriz de probabilidade determinada, realizou-se a distribuição de probabilidade para se encontrar os valores de π, conforme a tabela 18.

Valores de π	
π1	0,25
π2	0,25
π3	0,5
TOTAL	1

Tabela 18: Probabilidades dos estados (tamanho dos navios) no equilíbrio.

Fonte: Autoria própria.

Com as probabilidades definidas, é possível utilizar Monte Carlo para estabelecer as classes, havendo o cálculo da frequência. Assim, determina-se o número de classes (bolas) de acordo com a frequência acumulada.

MONTE CARLO TAMANHOS			
	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA ACUMULADA	NUMERO DE BOLAS
π1	0,25	0,25	1≅25
π2	0,25	0,5	26≅50
π3	0,5	1	51≅100

Tabela 19: Classes de Monte Carlo para os tamanhos dos navios.

Fonte :Autoria própria

Após os procedimentos e cálculos de Markov, utilizou-se da simulação de Monte Carlo para fazer o sorteio de números aleatórios, este foi simulado na plataforma do Excel. O número de 8 bolas foi sorteado através da simulação, passando a ser este nosso parâmetro de quantidade para ser feito a simulação de dados estatístico e obter uma sequência fictícia (tabela 20).

Navios	Numero de bolas	Tamanhos
1	32	P
2	54	M
3	62	G
4	1	P
5	96	G
6	43	M
7	36	M
8	76	G

Tabela 20: Sorteio do número de bolas para tamanhos do navio.

Fonte: Autoria própria.

Logo após ter realizado o sorteio do número de bolas foi definido três possíveis situações de funcionamento dos atracadouros, reservando-os de acordo com cada situação proposta que partem de sempre haver pelo menos um atracadouro para cada tamanho, sendo estes respeitados pela quantidade limite de 5 atracadouros presente no porto.

7 I CÁLCULO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abaixo serão apresentadas as três situações propostas, afim de mostrar como ficara o funcionamento para cada um.

- 1º situação: 2 atracadouros pequenos (P), 2 atracadouros médios (M) e 1 atracadouro grande (G).

Através dos valores estimados na etapa anterior foram realizadas simulações, afim de se analisar o comportamento das filas. Na tabela 21 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros pequenos afim de observar se formara fila.

Dois Atracadouros Pequenos						
Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 2 atracadouros)
0	1	1	1	1	0	1
0	1	2	2	2	0	0

Tabela 21: Sequenciamento dois atracadouros pequenos.

Fonte: Autoria própria

Na tabela 22 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros médios afim de observar se formara fila.

Dois Atracadouros Médios						
Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 2 atracadouros)
500	1	1	1	1	0	1
500	1	2	2	2	0	0
1500	1	3	1	3	0	1

Tabela 22: Sequenciamento dois atracadouros médios.

Fonte: Autoria própria

Na tabela 23 apresenta o sequenciamento com um atracadouro grande afim de observar se formara fila.

Um Atracadouro Grande						
Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 1 atracadouros)
0	1	1	1	1	0	0
0	1	2	1	1	1	0
0	1	3	1	1	2	0

Tabela 23: Sequenciamento um atracadouro grande.

Fonte: Autoria própria

Com o sequenciamento realizado para os atracadouros pode se observar que existe ocorrência de filas no atracadouro grande. Desta forma foi efetuado os cálculos apresentados anteriormente (tabela 24).

1º Situação Atracadouro Grande
Lq Médio = (0+1+2)/3 = 1 minutos
Lq Máx = 2 minutos
Wq Médio = (0+1000+2000)/3 = 1000 minutos
Wq Máx = 2000 minutos

Tabela 24. Cálculo da fila média (Lq); Cálculo da fila máxima (Lq máx); Cálculo tempo de espera médio (Wq); Cálculo do tempo máximo (Wq máx) atracadouro grande.

Fonte: Autoria própria

Pode-se observar que na primeira situação existe a ocorrência de fila no atracadouro grande com o seu tempo médio de espera de 1000 minutos e tempo máximo de 2000 minutos.

- 2º situação: 1 atracadouro pequeno (P), 2 atracadouros médios (M) e 2 atracadouros grandes (G).

Na tabela 25 apresenta o sequenciamento com um atracadouro pequeno afim de observar se formara fila.

Um Atracadouro Pequeno						
Tempo (minutos)	**Chegada**	**Chegada Acumulado**	**Atendimento**	**Atendimento acumulado**	**Fila**	**Nº de atracadouros (possui 1 atracadouros)**
0	1	1	1	1	0	0
0	1	2	1	1	1	0

Tabela 25: Sequenciamento um atracadouro pequeno.

Fonte: Autoria própria.

Através da simulação pode-se observar a ocorrência de filas no atracadouro pequeno, sendo assim, foi realizado o cálculo das filas e de tempo de espera (tabela 26).

2º Situação Atracadouro Pequeno
Lq Médio = (0+1)/2 = 0,5 minutos
Lq Máx = 1 minutos
Wq Médio = (0+1000)/2 = 500 minutos
Wq Máx = 1000 minutos

Tabela 26: Cálculo da fila média (Lq), fila máxima (Lq máx), tempo de espera médio (Wq) e o tempo de espera máxima (Wq máx) atracadouro pequeno.

Fonte: Autoria própria.

Na tabela 27 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros médios afim de observar se formara fila.

Dois Atracadouros Médios						
Tempo (minutos)	**Chegada**	**Chegada Acumulado**	**Atendimento**	**Atendimento acumulado**	**Fila**	**Nº de atracadouros (possui 2 atracadouros)**
500	1	1	1	1	0	1
500	1	2	2	2	0	0
1500	1	3	1	3	0	1

Tabela 27. Sequenciamento dois atracadouros médios.

Fonte: Autoria própria.

Na tabela 28 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros grandes afim de observar se formara fila.

Dois Atracadouros Grande						
Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 2 atracadouros)
0	1	1	1	1	0	1
0	1	2	2	2	0	0
0	1	3	2	2	1	0

Tabela 28: Sequenciamento dois atracadouros grande.

Fonte: Autoria própria.

Através da simulação pode-se observar a ocorrência de filas no atracadouro grande, sendo realizado o cálculo das filas e de tempo de espera.

2º Situação Atracadouro Grande
Lq Médio = (0+0+1)/3 = 0,33 minutos
Lq Máx = 1 minutos
Wq Médio = (0+0+1000)/3 = 333,33 minutos
Wq Máx = 1000 minutos

Tabela 29: Cálculo da fila média (Lq), fila máxima (Lq máx), tempo de espera médio (Wq) e o tempo de espera máxima (Wq máx) atracadouro grande.

Fonte: Autoria própria.

Observa-se que nessa situação a ocorrência de filas para os atracadouros pequenos e grandes respectivamente. Nos atracadouros pequenos o tempo médio de espera de 500 minutos e nos grandes e de 333,33 minutos.

- 3º situação: 2 atracadouros pequenos, 1 atracadouro médio e 2 atracadouros grandes.

Na terceira situação foi realizado o mesmo procedimento das etapas anteriores, com uma nova distribuição dos tamanhos dos atracadouros. Na tabela 30 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros pequenos afim de observar se formara fila.

Dois Atracadouros Pequenos						
Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 2 atracadouros)
0	1	1	1	1	0	1
0	1	2	2	2	0	0

Tabela 30: Sequenciamento dois atracadouros pequenos.

Fonte: Autoria própria.

Na tabela 31 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros médios afim de observar se formara fila.

Um Atracadouro Médio						
Tempo (minutos)	Chegada	Chegada Acumulado	Atendimento	Atendimento acumulado	Fila	Nº de atracadouros (possui 1 atracadouros)
500	1	1	1	1	0	0
500	1	2	1	1	1	0
1500	1	3	2	2	1	0

Tabela 31: Sequenciamento um atracadouro médio.

Fonte: Autoria própria.

Através da simulação pode-se observar a ocorrência de filas no atracadouro médio (tabela 32).

3º Situação Atracadouro Média
Lq Médio = (0+1+1)/3 = 0,677 minutos
Lq Máx = 1 minutos
Wq Médio = (0+1000+500)/3 = 333,33 minutos
Wq Máx = 1000 minutos

Tabela 32: Cálculo da fila média (Lq), fila máxima (Lq máx), tempo de espera médio (Wq) e o tempo de espera máxima (Wq máx) atracadouro médio.

Fonte: Autoria própria.

Na tabela 33 apresenta o sequenciamento com dois atracadouros grandes afim de observar se formara fila.

Dois Atracadouros Grande						
Tempo (minutos)	**Chegada**	**Chegada Acumulado**	**Atendimento**	**Atendimento acumulado**	**Fila**	**Nº de atracadouros (possui 2 atracadouros)**
0	1	1	1	1	0	1
0	1	2	2	2	0	0
0	1	3	2	2	1	0

Tabela 33: Sequenciamento dois atracadouros grandes.

Fonte: Autoria própria.

Através da simulação pode-se observar a ocorrência de filas no atracadouro grande (tabela 34).

3º Situação Atracadouro Grande
Lq Médio = (0+0+1)/3 = 0,33 minutos
Lq Máx = 1 minutos
Wq Médio = (0+0+1000)/3 = 333,33 minutos
Wq Máx = 1000 minutos

Tabela 34. Cálculo da fila media (Lq), fila máxima (Lq max), tempo de espera médio (Wq) e o tempo de espera máxima (Wq max) atracadouro grande.

Fonte: Autoria própria.

Pode-se observar que nessa última situação, existe ocorrência de fila com os atracadouros médio e grandes, sendo seus tempos médios de espera de 333,33 minutos respectivamente.

8 I CONCLUSÃO

Após ser estudado os atracadouros de um sistema portuário através da aplicação das teorias Cadeia de Markov e simulação de Monte Carlo foi possível notar a necessidade de o porto adotar outro layout para desembarque dos navios. Com a teoria das filas foi possível fazer-se possíveis cenários a ser adotado pelo porto, detalhando onde ocorrerá fila em cada caso, e definir qual será o melhor a trazer benefícios ao porto.

Após ser proposto três possíveis situações de melhoria afim de reduzir as filas através de reservas dos atracadouros de acordo com o tamanho dos navios, também sendo aplicado a Cadeia de Markov e simulação de Monte Carlo, pode-se analisar que através do sequenciamento e dos cálculos efetuados, podemos constatar que a melhor situação apresentada é a 2°, com 1 atracadouro pequeno, 2 atracadouros médios e 2 atracadouros grandes na qual observou-se que a ocorrência de filas média é menor em relação as outras

situações.

Com esta proposta, ainda assim haverá formação de filas, porém quando comparado a situação real trazida a este presente trabalho, nota-se que os resultados serão positivos, tendo menos custos ao porto. Desta forma conclui-se que os navios ao chegarem no porto, poderão se direcionar para os atracadouros específicos conforme mostrado na proposta de melhoria apresentada, assim será possível obter o propósito do presente artigo em diminuir filas em portos.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto**, Introdução** à **teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**/Idalberto Chiavenato – 7 ed .rev.e atual- Rio de Janeiro:Elsevier,2003.

DE OLIVEIRA, Francieli de Fátima et al. ANÁLISE DE TEORIA DAS FILAS: SISTEMA DE FILAS DE UM SERVIÇO DE PRONTO ATENDIMENTO. **Anais da Engenharia de Produção / ISSN 2594-4657**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 37 - 46, aug. 2017. ISSN 2594-4657. Disponível em: <https://uceff.edu.br/anais/index.php/engprod/article/view/88>. Acesso em: 22 de abril 2019.

NEWELL, G.F. (1982) -**APLLICATION OF QUEUEING THEORY**, 2ºed, Chapman&Hall, London.

SHIH,Y,C(2019) – Teoria das filas: fundamentos básicos de aplicações, 1º ed, Albatroz, Rio de Janeiro.
GROSSL et al. 2017. **APLICAÇÃO DA TEORIA DAS FILAS NA MOVIMENTAÇÃO DE NAVIOS NO COMPLEXO PORTUÁRIO DE ITAJAÍ.** Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_243_410_31427.pdf>. Acesso em 02/03/18.

TAHA, Hamdy A. **PESQUISA OPERACIONAL.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.Acesso em 03/04/19.

CAPÍTULO 3

TIPOLOGIA DA RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: DESEMPENHO PERCEBIDO EM RELAÇÃO À CADEIA DE SUPRIMENTO

Data de aceite: 04/01/2021

João Barbosa França
Universidade de Brasília (UnB)
Faculdades Integradas UPIS
Brasília - DF
https://orcid.org/0000-0003-3591-1958

Edgar Reyes Junior
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)
Universidade de Brasília (UNB)
https://orcid.org/0000-0001-7403-5909

Rafael Araújo Sousa Farias
Universidade de Brasília (UnB)
Brasília - DF
https://orcid.org/0000-0002-9052-1285

Jonatas Dutra Sallaberry
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Florianópolis – SC
https://orcid.org/0000-0001-7492-727X

RESUMO: A compreensão das características relacionadas à gestão da cadeia de suprimento – ou *Supply Chain Management* (SCM) – auxilia os resultados de compradores e fornecedores. A literatura de SCM e desempenho apontam para a necessidade de ampliação dos estudos dos tipos de configurações dos diferentes tipos de cadeias de abastecimento estão associados a diferenças na melhoria do desempenho para empresas compradoras. O objetivo da presente pesquisa é demonstrar como ocorre as configurações e agrupamentos das relações entre comprador e fornecedor do setor de saneamento brasileiro. Para compreender as características das relações interoganizacionais do setor, foi desenvolvido um modelo de taxonomia empírica das práticas de SCM fundamentadas a partir da visão relacional. Para tanto, captou-se a opinião dos gestores das companhias de saneamento brasileiras sobre a contribuição das relações interorganizacionais na cadeia de suprimento para o desempenho da empresa. Ao todo, obteve-se respostas de 101 empresas compradoras do setor. Os dados foram analisados mediante a Análise de *Cluster* – que gerou três grupos: SCM transacional, SCM translacional e SCM relacional. Identificou-se as diferenças entre os três grupos mencionados apresentam percepções de ganhos relacionais diferentes para especificidade de ativos, alinhamento interorganizacional e compartilhamento de conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Suprimento. Tipologia de fornecedores. Visão relacional. Desempenho do comprador. Saneamento básico.

TYPOLOGY OF THE BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIP: PERCEIVED PERFORMANCE IN RELATION TO THE SUPPLY CHAIN

ABSTRACT: Understanding the characteristics related to supply chain management - or Supply Chain Management (SCM) - helps the results of buyers and suppliers. The SCM and performance literature point to the need to expand studies on the types of configurations of different types of supply chains are associated with differences

in improving performance for purchasing companies. The purpose of this research is to demonstrate how the configurations and groupings of the relationships between buyer and supplier in the Brazilian sanitation sector occur. To understand the characteristics of the sector's interoganizational relations, an empirical taxonomy model of SCM practices based on the relational view was developed. To this end, the opinion of the managers of Brazilian sanitation companies on the contribution of interorganizational relations in the supply chain to the company's performance was captured. In all, responses were obtained from 101 purchasing companies in the sector. The data were analyzed using Cluster Analysis - which generated three groups: transactional SCM, translational SCM and relational SCM. Differences between the three mentioned groups were identified, with different perceptions of relational gains for asset specificity, interorganizational alignment and knowledge sharing.
KEYWORDS: Supply. Typology of suppliers. Relational view. Buyer performance. Sanitation Sector.

1 | INTRODUÇÃO

As pesquisas em SCM têm avançado e produzido contribuições para o tema Relação Comprador-Fornecedor (RCF) em diversos setores. Essa parceria, quando bem gerenciada, pode contribuir com a melhoria do desempenho das empresas e gerar benefícios à competitividade, mediante a redução de custos de transação, aumento da produtividade, compartilhamento de riscos, acesso a recursos complementares e melhoria da qualidade dos produtos e serviços (NYAGA *et al.*, 2010; CAO; ZHANG, 2011). O benefício decorrente do relacionamento interorganizacional pode beneficiar o desempenho financeiro do comprador e do fornecedor (BRANDENBURGER; STUART, 1996; SARANGA; MOSER, 2010).

A SCM possibilita que as firmas combinem suas forças e superarem suas fraquezas numa colaboração que é mais ampla do que as alianças tradicionais (*joint ventures*) e os típicos acordos de transferências de tecnológicas (POWELL, 1990). Isso se porque a SCM possibilita o desenvolvimento de relações cooperativas entre empresas de uma cadeia e, em alguns casos, pode facilitar a pesquisa e o desenvolvimento de novos serviços e produtos (POWELL, 1990). Nesse sentido, Dyer e Singh (1998) apresentam a visão relacional (VR) como estratégia cooperativa e fonte de vantagem competitiva interorganizacional, a qual é capaz de influenciar positivamente os resultados das firmas. Esses autores defendem que ativos específicos da relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento, capacidades e recursos complementares e governança eficaz são potenciais fontes de vantagem competitiva para as empresas pertencentes a uma cadeia de suprimentos.

O aumento do desempenho do comprador pode ser alcançado por meio de programas que visam melhorar as capacidades dos fornecedores em longo prazo, como desenvolvimento da cadeia de suprimento (ASARE *et al.,* 2013). A colaboração com fornecedores é um elemento-chave das abordagens estratégicas de muitas empresas para obter vantagem competitiva, o que também pode possibilitar o aprimoramento das

competências de ambas as partes na cadeia de suprimento, potencializando a vantagem competitiva (WHIPPLE *et al.,* 2015). Apesar dessa constatação, pesquisas apontam que há empresas que, mesmo atuando se forma colaborativa, não convertem os benefícios das relações em desempenho financeiro ou operacional (CAO e ZHANG, 2011).

A tipologia da RCF ajuda aos gestores a caracterizar as relações de troca em suas cadeias de suprimento e facilita o entendimento da complexidade dos padrões emergentes das relações (TANGPONG *et al*., 2008). Para Paulraj *et al.* (2012), modelos taxonômicos são essenciais para a continuação das pesquisas em SCM, pois classificam os fenômenos em tipos distintos com base em algumas dimensões conceituais ou teóricas subjacentes. As diversas tentativas de construção de tipologias das relações visam gerar conhecimentos que sejam úteis para os gerentes de cadeia de suprimento e profissionais de compras de diversos setores e se constitui em uma base teórica para pesquisa empírica da cadeia de suprimentos (ASHENBAUM, 2018). Por isso, o estudo das relações no setor de saneamento pode responder a questões como a existência de diferenças entre grupos na díade comprador-fornecedor e a constatação de desempenho das partes.

O setor de saneamento básico no Brasil é composto por entidades da administração pública e por entidades empresariais (regidas pelo direito privado). Em 2015, 97% do serviço de água foi prestado por 129 empresas e 413 entidades autárquicas, as quais faturaram mais de R$ 45 bilhões, conforme dados do Sistema Nacional de Saneamento Básico (SNIS, 2015). Sem considerar as contratações de obras de saneamento, o setor compra anualmente R$ 7,35 bilhões dos fornecedores de material eletromecânico, químico e serviços especializados (SNIS, 2015).

Estudos corroboram esses dados ao apontar que as prestadoras de saneamento brasileiras precisam melhorar o desempenho (DA HORA *et al.,* 2015; SCARATTI *et al*., 2013). Barbosa e Bastos (2014) analisaram 24 empresas do setor e constataram que o escore de eficiência variou de 100% a 56%, sendo que a maioria das companhias ficou próxima ao ponto inferior. Esses autores defendem que essa mensuração comparativa de unidades tomadoras de decisão (DMU) pode auxiliar o processo de tomada de decisões, o planejamento e o monitoramento da execução dos serviços.

A pesquisa preenche a lacuna de expandir os estudos taxonômicos da SCM compreensão dos efeitos das diferentes configurações da cadeia de suprimentos no desempenho das partes (PAULRAJ *et al.,* 2012) e ampliar os estudos para outros setores econômicos (ASHENBAUM, 2018). Dessa forma, a pesquisa pretende demonstrar como ocorre as configurações e agrupamentos das relações entre comprador e fornecedor do setor de saneamento brasileiro, com base em uma pesquisa direta, cujo valor vai além dos modelos deterministas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Pesquisa anteriores sobre configurações de cadeia de suprimento e propuseram diversas características das SCM relacionais em setores como automobilísticos, gráficos,

metalúrgico e eletrônico (BENSAOU; VENKATRAMAN, 1995; MÖLLERING, 2003; PAULRAJ *et al.*, 2012; TANGPONG *et al.*, 2015). A maioria das pesquisas articula os tipos de relacionamentos em um *continuum* que varia entre os polos transacional e relacional (PALMER, 2007; PAULRAJ *et al.*, 2012), outras tratam da taxonomia da integração de conhecimento na RCF (REVILLA; VILLENA, 2012).

A gestão estratégica, antes focada apenas no aumento do número de transações (transacional) e baseada em contrato e preço (WILLIAMSON, 1985), tem se modificado para relações mais duradouras e ricas em interações entre empresas. Entende-se por "marketing de relacionamento" a atração, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os consumidores (BARNEY, 1991). A colaboração com fornecedores é um elemento-chave das abordagens estratégicas de muitas empresas para obter vantagem competitiva, possibilitando o aprimoramento das competências de ambas as partes na cadeia de suprimento, potencializando a vantagem competitiva e a recursos relacionais (WHIPPLE *et al.*, 2015; MAFINI; MUPOSHI, 2017).

Consegue-se recursos relacionais quando parceiros combinam ou investem em ativos, conhecimentos e capacidades idiossincráticos ou empregam mecanismos de governança eficazes que reduzem os custos de transação ou permitem a geração de recursos por meio da combinação sinérgica de ativos, conhecimentos ou capacidades (DYER; SINGH, 1998).

Bandeira-de-Mello (2007) considera que a heterogeneidade de desempenho de firmas domésticas em economias emergentes e a consequente possibilidade de obtenção de vantagem competitiva, é função da efetividade dessas firmas na gestão da dependência de recursos dos atores externos (*stakeholders*). Os dois principais *stakeholders* capazes de gerar valor relacional é o cliente e o fornecedor, sendo que o valor total criado na relação se situa entre o custo de oportunidade do fornecedor e a propensão a pagar do cliente (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Jarillo (1988) também reforça a importância desses atores, de modo que a cooperação entre clientes, fornecedores e concorrentes de uma indústria proporciona ganhos coletivos superiores à atuação individual da empresa.

A intenção de acessar informações estratégicas que possibilite gerar inovações justifica a decisão de as empresas aderirem às redes, pois, conhecimento é identificado como um motivador do relacionamento interorganizacional (CASTRO *et al.,* 2011). A aprendizagem que surge dos relacionamentos com fornecedores e redes de empresas é crítica para o sucesso competitivo e para o surgimento de inovações (DYER; SINGH, 1998). Assim, as quatro capacidades determinantes apresentadas por Dyer e Singh (1998) para geração de rendas relacionais são: mecanismos de governança relacional, especificidade de ativo relacional, comunicação interorganizacional de conhecimento, e complementação de recursos.

O mecanismo de governança relacional constitui um conjunto de mecanismos capazes de alinhar os interesses divergentes dos parceiros na cadeia de suprimento para

minimizar os custos e aumentar a cooperação e o valor da transação (PAULRAJ *et al.,* 2012). A governança contribui com a criação de recursos relacionais porque influência nos custos de transação, assim como na disposição dos aliados a aderirem às iniciativas de criação de valor. O investimento em ativos específicos deve ocorrer na presença de arranjos de governança eficazes e com menor risco de comportamento oportunista.

Especificidade de ativo relacional representa os investimentos tangíveis e intangíveis que as empresas parceiras colocam à disposição em uma relação, os quais aumentam o comportamento cooperativo (DYER; SINGER, 1998) e contribui com o aumento da produtividade (WILLIAMSON, 1985). O conjunto de recursos pode ser classificado como ativos tangíveis os equipamentos especializados, e ativos intangíveis o conhecimento e os processos tecnológico (CHEUNG *et al.*, 2010). A governança materializa-se por meio de reuniões formais e informais para supervisionar o desenvolvimento de produtos e cooperação interorganizacional de P&D (WEBER *et al.*, 2016). A base de fornecedores é também um ativo importante que precisa ser gerida (ASARE et al, 2013).

A comunicação interorganizacional reduz os erros de comunicação e facilita a partilha de conhecimentos e aprendizagem, beneficiando os membros da díade (DYER; SINGH, 1998). Processos de compartilhamento de conhecimento interfirmas são entendidos como padrões regulares de interações entre as firmas que possibilitam a transferência e a recombinação de conhecimento especializado (GRANT, 1996). A complementação de recursos é o motivador que faz a firma romper os limites das capacidades internas para buscar novas habilidades no ambiente externo. Recursos complementares advêm das alianças que, coletivamente, geram maiores recursos relacionais do que a soma daqueles obtidos das contribuições individuais de cada parceiro (DYER; SINGH, 1998). O compartilhamento de conhecimento contribui com a competitividade e com o aumento da qualidade do produto ou serviço, resultando em ganhos financeiros por meio da melhoria da gestão de ativos, redução dos custos operacionais e aumento da produtividade (KLEIN; RAI, 2009).

Entende-se por complementar, os recursos usados em conjunto para maximizar o valor criado, caracterizado pela ausência de similaridade ou de sobreposição dos esforços (KALE *et al.*, 2000). Os resultados são percebidos quando combinados com especificidade dos recursos, pois essa fonte de vantagem e a complementaridade de recursos são apontados como antecedentes da colaboração (SRIVASTAVA *et al.*, 2015).

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é descritiva e quantitativa. Conduziu-se um *survey* de corte transversal (único momento temporal) com uma amostra não probabilística por conveniência. Os respondentes foram os gestores de empresas prestadoras do serviço de água e esgoto no Brasil para observar a percepção do comprador sobre o desempenho decorrente da

relação com o fornecedor. O questionário alcançou os efeitos da relação com fornecedor no desempenho de 101 prestadoras do serviço (empresas e autarquias), a partir da percepção do gestor da companhia compradora.

O instrumento utilizado é composto por questões do tipo *likert* de sete pontos, com mensuração da escala intervalar, contínua e quantitativa (HAIR *et al.*, 2005), o que permite maiores níveis de análise com uso da correlação e desvio padrão. Para medir a confiabilidade interna do instrumento foi adotado o alfa de Cronbach – índice comumente aceito em pesquisas operacionais (FORZA, 2002). A escala completa para medir recursos relacionais apresentou alfa de Cronbach superior a 0,91 – considerado adequado (DEVELLIS, 2003; CHEN; PAULRAJ, 2004). Para representar a natureza latente extraída de variáveis observadas foi aplicada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que é uma técnica multivariada utilizada para testar a carga fatorial e determinar a melhor forma de agregação dos conceitos (HAIR *et al.*, 2005).

Adicionalmente, os indicadores da relação foram relacionados com uma medida de Percepção de Desempenho (PD), medidas relacionadas ao alcance dos objetivos da organização, como crescimento da empresa (indicador PD1), aumento do faturamento (indicador PD2), redução de custo (indicador PD3) e lucratividade (indicador PD4) (ASARE *et al.,* 2013). Essa medida variou de 1 a 7 e foi considerada a variável dependente influenciada pelos indicadores relacionais. A análise de regressão múltipla foi usada para testar e confirmar a existência de relação linear entre a variável dependente - percepção de desempenho do comprador - e as variáveis independentes - recursos relacionais.

Um procedimento de análise de *cluster* de dois estágios foi usado na exploração e identificação dos tipos de SCM, pois isso é uma das questões-chave nas análises de *clusters* e para determinar o número adequado de grupos (PAULRAJ *et al.*, 2012). Para verificar se compradores percebem diferença no desempenho da firma, conforme os agrupamentos dos fornecedores nos três grupos, utilizou-se análise de variância multivariada (MANOVA) e procedimento de comparação Bonferroni, e a seleção pelos algoritmos hierárquicos de *cluster* para determinar o número de *clusters* candidatos. Em seguida, o método de Ward foi adotado com medida de distância euclidiana ao quadrado, pois é considerado um dos melhores métodos de agrupamento hierárquico (PUNJ; STEWART, 1983).

4 I APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A amostra dos dados dos fornecedores respondentes do setor se concentra na região sudeste, seguido da região Sul, representando respectivamente 34% e 28% do total de prestadores da região. No Nordeste, se destaca a maior quantidade de prestadores de abrangência regional, representando a metade da amostra. Outra característica observada na amostra é que todas as autarquias são de abrangência local, pois atuam em apenas um município, conforme tabela 1.

Região	Convidados	Respostas	Empresa regional	Empresa microrregional	Empresa local	Autarquia local
Sul	70	19 (27%)	2		5	12
Sudeste	145	51 (35%)	2	1	8	40
Centro-oeste	55	15 (27%)	3		2	10
Nordeste	68	14 (21%)	8			6
Norte	25	2 (8%)	1			1
Total	363	101	16	1	15	69

Tabela 1 – Respondentes por região e abrangência (% do universo)

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Quanto ao tamanho relativo do comprador *versus* fornecedor, a maioria das respostas recaíram sobre díades com fornecedores de maior porte que as companhias compradoras (40%). A presença de fornecedor de menor porte é mais acentuada nas empresas regionais, uma vez que as 16 grandes prestadoras regionais estão nesse grupo. Nas díades com Autarquias há mais fornecedores de porte relativamente superior ao comprador 44%, o que pode ser explicado em razão da atuação local dessas entidades.

Quanto ao tipo de serviço no saneamento básico, os respondentes atuam em: a) serviço de água e esgoto – 87 respondentes (59 autarquias e 28 empresas); b) serviço de água – 13 respondentes (3 empresas e 10 autarquias); e c) 1 empresa prestadora apenas de serviço de esgoto. O tipo de serviço prestado pelo fornecedor na díade, predominou o fornecimento de produtos químico e de material e equipamento, representando 31% cada. Os demais, 38%, ficou distribuído entre fornecedores de serviço de manutenção, reparos de rede, fornecimento de energia e serviço de medição, tarifação e outros bens e serviços.

No que se refere ao tempo de relacionamento, predominou a presença de tempo de fornecimento superior a 5 anos, representando 67%, conforme a tabela 2.

	Geral	Empresas	Autarquia
De 1 a 3 anos	21	7(19%)	14(20%)
De 3 a 5 anos	13	6(19%)	7(10%)
De 5 a 10 anos	24	7(23%)	17(24%)
Superior de 10 anos	43	12(39%)	31(45%)

Tabela 2 – duração da relação de fornecimento

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A análise descritiva das respostas referentes aos 21 indicadores relacionais e dos

4 de percepção de desempenho considerou as correlações os indicadores, as médias, os desvios padrões e a análise de normalidade, com uso de medidas de assimetria e curtose. As médias dos 25 indicadores principais variaram de 3,8 a 6,2, sendo que em 21 deles a mediana foi superior as respectivas médias, apontando que boa parte dos compradores atribui notas elevadas para os indicadores de relacionamento e desempenho.

A análise apontou para inexistência de validade discriminante entre os construtos complementariedade de recursos e governança relacional. Por isso, os dois construtos foram agrupados e nomeado para alinhamento interorganizacional (AI). Além disso, foram descartados sete indicadores, uma vez que não apresentaram carga fatorial superior a 0,55, considerando um poder de explicação de 80% e nível de significância de 0,05. A variância média extraída foi superior a 0,50 para os três componentes, apontando para a validade convergente dos construtos (HAIR *et al.*, 2009). Os dados são resumidos na tabela 3.

Indicadores das variáveis	**Especificidade de ativo**	**Alinhamento interog.**	**Compart. de recursos**
AE05 - ajuste personalizado	,882		
AE04 - sistema de TI e logístico	,839		
AE03 - equipamento dedicado	,825		
AE02 - investimento em P&D	,809		
AE06 - coordenação da parceria	,808		
AE01 - pessoas especializadas	,641		
GR01 - confiança no parceiro		,811	
GR03 - cooperação em emergência		,790	
GR06 - mecanismos informais		,645	
CR03 - boa combinação		,733	
CR04 - complementação sinérgica		,724	
CC04 - visitas às instalações			,772
CC02 - atualização tecnológica			,689
CC03 - treinamento recíproco			,658
Variância média extraída	**0,65**	**0,55**	**0,71**

Tabela 3 - Matriz de componente rotativa com método Varimax

Fonte: dados da pesquisa (2019)

A análise de componente apresentou um KMO de 0,88 e teste de esfericidade de Bartlett, qui-quadrado com significância de $p<0,001$, os quais atendem aos critérios mínimos recomendados (DANCEY; REIDY, 2006; FIELD, 2009). Os três fatores apresentaram variância total de explicação próximo a 0,60, considerado aceito em

ciências sociais (HAIR *et al.,* 2009).

Além disso, foram descartados sete indicadores porque não apresentaram carga fatorial superior a 0,55, considerando um poder de explicação de 80%, e nível de significância de 0,05. A variância média extraída foi superior a 0,50 para os três componentes, apontando para a validade convergente dos construtos (HAIR *et al.*, 2009).

Ainda na tabela 3, as características que importam para o comprador do setor de saneamento são: ajustes personalizados, sistemas de tecnologia da informação (TI), equipamentos dedicados, confiança na parceria, mecanismos informais, boa combinação das firmas, investimento em P&D, coordenação, pessoas especializadas, cooperação em emergência, complementação sinérgica, visitas às instalações, atualização tecnológica e treinamento recíproco.

O efeito dos grupos sobre a percepção do comprador foi testado pela diferença de média entre os grupos, conforme tabela 4. O resultado demonstra que há diferença de medidas significante para o cluster relacional *versus* translacional e transacional. Contudo, não foi significante para a comparação translacional com transacional.

Desempenho percebido (DP)	Médias do desempenho (diferença de média)			Significância entre clusteres*
	Relacional (34)	Translacional (25)	Transacional (42)	
DP1 - crescimento da empresa	5,97	4,92	5,02	,010/ ,007/ 1,0
DP2 - aumento do faturamento	5,50	3,83	4,64	,000/ ,057/ ,13
DP3 - redução de custo	5,88	4,13	4,57	,000/ ,000/ ,43
DP4 - aumento da lucratividade	5,53	4,17	4,79	,000/ ,051/

* Significâncias entre grupos de cluster: relacional x translacional / relacional x translacional / translacional x transacional

Tabela 4 – Percepção de desempenho do comprador por cluster

Fonte: dados da pesquisa (2019)

Esses resultados demonstram que os compradores reconhecem o efeito benéfico sobre o desempenho nas relações díades caracterizadas como relacionais.

Para geração do cluster, utilizou-se as notas das empresas respondentes para os três construtos (especificidade de ativos, alinhamento interorganizacional e compartilhamento de conhecimento), os quais formaram a base a análise do cluster.

Cada tipo de cluster possui um conjunto de característica que o distingue. A SCM relacional apresenta notas acima de 5,5 para os três construtos relacionais e para a percepção de desempenho do comprador. A SCM translacional é o tipo com as menores notas, sendo menor que 4,0 para especificidade de ativos e compartilhamento de conhecimento, seguido de 5,0 para alinhamento interorganizacional e 4,5 para desempenho do comprador. O SCM

transacional também apresenta baixa nota em compartilhamento de conhecimento e nota intermediária em especificidade de ativos, alinhamento interorganizacional e desempenho do comprador.

Os resultados indicam que o cluster relacional tem maior efeito sobre as médias, sendo: o crescimento da empresa, 5,9; aumento do faturamento, 5,5; sobre a redução de custo do comprador, 5,8; e aumento da lucratividade, 5,5. A pior média do modelo foi de 3,83, que se refere do efeito do cluster translacional sobre o aumento do faturamento. A tipologia resultante do estudo se assemelha ao resultado de Paulraj *et al.* (2012), cuja aplicação pode auxiliar na compreensão das características mais importantes que devem ser observadas pelos gestores das empresas compradoras e fornecedoras do setor de saneamento básico brasileiro.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da literatura reconhecer os efeitos de diferentes tipos de SCM no desempenho dos compradores e fornecedores, ainda há espaço para mais estudos sobre setores em que essas características são mais percebidas. A pesquisa favorece a compreensão dos gestores das diferentes relações que se formam na cadeia de fornecimento – SCM, ao possibilitar a compreensão das características que mais importam para a satisfação dos clientes compradores. Os resultados possibilitam avançar no entendimento das características dos três tipos de relações (transacional, translacional e relacional) necessários para tornar o desempenho da relação percebida. Também, auxilia os gestores na definição de estratégias de contratação e compartilhamento de resultados, conforme o tipo de fornecedores da SCM.

Pesquisas futuras podem ser desenhadas para expandir a teoria e possibilidades de aplicações empíricas e práticas gerenciais da SCM. Uma alternativa pode ser a utilização das técnicas e métodos em novas amostra de empresa do setor, inclusive em outros países.

REFERÊNCIAS

ASARE, Anthony K. *et al.* The relationship between supplier development and firm performance: the mediating role of marketing process improvement. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 6, p. 523-532, 2013.

ASHENBAUM, Bryan. From market to hierarchy: An empirical assessment of a supply chain governance typology. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 1, p. 59- 67, 2018.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. External dependencies, relational resources and performance heterogeneity in emerging economies. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais**... ANAPAD, 2007.

BARBOSA, Raphael Paiva; BASTOS, Ana Paula V. Utilização da Análise por Envoltória de Dados (DEA) na mensuração da eficiência das prestadoras de serviços de água e esgotamento sanitário: um enfoque no desempenho da Companhia de Saneamento do Estado do Pará (Cosanpa). **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 35, 2014.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BENSAOU, Michael; VENKATRAMAN, Nenkat. Configurations of interorganizational relationships: A comparison between US and Japanese automakers. **Management science**, v. 41, n. 9, p. 1471-1492, 1995.

BRANDENBURGER, Adam M.; STUART JR, Harborne W. Value-based business strategy. **Journal of economics & management strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

CAO, Mei; ZHANG, Qingyu. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of operations management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CASTRO, Marcos; BULGACOV, Sergio; HOFFMANN, Valmir Emil. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHEN, Injazz J.; PAULRAJ, Antony. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of operations management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

CHEUNG, Mee-Shew; MYERS, Matthew B.; MENTZER, John T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of operations management**, v. 28, n. 6, p. 472-487, 2010.

DA HORA, Ariele Lorena Barbosa *et al*. Análise da eficiência dos serviços de saneamento básico nos municípios do estado do Rio de Janeiro. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**, v. 7, n. 1, p. 55-81, 2015.

Dancey CP, Reidy J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Artemed, p. 178-216, 2006.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2003.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

FIELD, Andy. **Descobrindo a estatística usando SPSS**. Tradução de Lorí Viali, v. 2, 2009.

FORZA, Cipriano. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

HAIR, Joseph *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HAIR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. **Strategic management journal**, v. 9, n. 1, p. 31- 41, 1988.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir; PERLMUTTER, Howard. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KLEIN, Richard; RAI, Arun. Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. **Mis quarterly**, p. 735-762, 2009.

MAFINI, Chengedzai; MUPOSHI, Asphat. The impact of green supply chain management in small to medium enterprises: Cross-sectional evidence. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 11, n. 1, p. 1-11, 2017.

MÖLLERING, Guido. A typology of supplier relations: from determinism to pluralism in inter-firm empirical research. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 2003.

NYAGA, Gilbert N.; WHIPPLE, Judith M.; LYNCH, Daniel F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. **Journal of operations management**, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

PALMER, Roger. The transaction-relational continuum: conceptually elegant but empirically denied. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 7, p. 439-451, 2007.

PAULRAJ, Antony; CHEN, Injazz J.; LADO, Augustine A. An empirical taxonomy of supply chain management practices. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 3, p. 227-244, 2012.

PODSAKOFF, Philip M. *et al.* Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

POWELL, Walter W. **Neither market nor hierarchy: Network Forms of organisation, research in Organizational Behavior,** Vol. 12. LL Cummings and B. Slaw (eds.), p. 295- 336, 1990.

PUNJ, Girish; STEWART, David W. Cluster analysis in marketing research: Review and suggestions for application. **Journal of marketing research**, v. 20, n. 2, p. 134-148, 1983.

REVILLA, Elena; VILLENA, Verónica H. Taxonomia de integração de conhecimento nas relações comprador-fornecedor: Trade-offs entre eficiência e inovação. **Revista Internacional de Economia da Produção**, v. 140, n. 2, p. 854-864, 2012.

SARANGA, Haritha; MOSER, Roger. Performance evaluation of purchasing and supply management using value chain DEA approach. **European journal of operational research**, v. 207, n. 1, p. 197-205, 2010.

SCARATTI, Dirceu; MICHELON, William; SCARATTI, Gidiane. Evaluation of municipal service management efficiency of water supply and sanitation using Data Envelopment Analysis. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 18, n. 4, p. 333-340, 2013.

SRIVASTAVA, Prashant; SRINIVASAN, Mahesh; IYER, Karthik NS. Relational resource antecedents and operational outcome of supply chain collaboration: the role of environmental turbulence. **Transportation Journal**, v. 54, n. 2, p. 240-274, 2015.

TANGPONG, Chanchai *et al.* A review of buyer-supplier relationship typologies: progress, problems, and future directions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 2, p. 153-170, 2015.

TANGPONG, Chanchai; MICHALISIN, Michael D.; MELCHER, Arlyn J. Toward a typology of buyer–supplier relationships: a study of the computer industry. **Decision Sciences**, v. 39, n. 3, p. 571-593, 2008.

WEBER, Christiana; BAUKE, Boris; RAIBULET, Virgil. An empirical test of the relational view in the context of corporate venture capital. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 10, n. 3, p. 274-299, 2016.

WHIPPLE, Judith M.; WIEDMER, Robert; K. BOYER, Kenneth. A dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer–supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 3-21, 2015.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press. 1985.

CAPÍTULO 4

CONSCIÊNCIA PARA QUE TE QUERO? SOBRE AS INFLUÊNCIAS DOS PROCESSOS INCONSCIENTES NO COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 29/09/2020

Cátia Fabíola Parreira de Avelar
Doutora em Administração (UFMG)
Professora PUC-Campinas
Paulínia/São Paulo
http://lattes.cnpq.br/0912400429523702

Ricardo Teixeira Veiga
Professor titular UFMG
Belo Horizonte/ Minas Gerais
http://lattes.cnpq.br/2160652000585374

Pedro Henrique de Freitas Guimarães Nejm
PUC-Campinas
Campinas/ São Paulo
http://lattes.cnpq.br/6355117282368717

RESUMO: Tradicionalmente a pesquisa sobre o comportamento de consumo parte do pressuposto de um consumidor consciente e racional. Porém, resultados de pesquisas realizadas nas últimas décadas no âmbito das neurociências revelam que a maior parte do processamento do cérebro humano é inconsciente e que só temos acesso consciente a um resumo editado dessas informações. Diferente da visão psicanalítica, um novo modelo cientificamente testável de inconsciente ou dos processos cognitivos que ocorrem fora da consciência, emerge das ciências cognitivas e é chamado por alguns autores de "novo inconsciente". Utilizando a perspectiva cognitiva de abordagem do inconsciente, este artigo visa: (1) apresentar resultados de pesquisas sobre o inconsciente e suas possíveis influências no comportamento de compra; (2) apresentar os métodos e técnicas de pesquisa mais utilizados e (3) levantar possíveis questões para pesquisas no campo do comportamento do consumidor que aborde esses processos. Compreender melhor como o inconsciente influencia o comportamento de compra poderia auxiliar em uma maior compreensão do comportamento de consumo; no desenvolvimento de estratégias ou políticas de *marketing* que promovam o bem-estar e satisfação do consumidor; na criação de modelos preditivos de comportamento de consumo com maior poder explicativo.

PALAVRAS-CHAVE: Inconsciente. Processos inconscientes. Comportamento de consumo. Psicologia do consumidor.

WHY DO I WANT CONSCIOUSNESS? INFLUENCES OF UNCONSCIOUS PROCESSES ON CONSUMER BEHAVIOR

ABSTRACT: Research on consumer behavior usually assume that the consumer is conscious and rational. However, recent data from brain and behavioral sciences reveal that most of the human brain processes is unconscious and we only have conscious access to an edited summary of this information. Different from the psychoanalytic unconscious, a scientifically testable model of unconscious (or cognitive processes that occur outside consciousness) emerges from cognitive sciences and is called "new unconscious". From the cognitive perspective of the unconscious, this paper aims to present: (1) research data about

unconscious processes and their influences on consumer behavior; (2) research methods used in these studies and (3) raise possible research questions in consumer behavior field that addresses unconscious processes. To understand how unconscious processes can influence consumer behavior could help: a greater understanding of consumer behavior; the development of marketing strategies or policies that promote consumer well-being and satisfaction; to build predictive consumer behavior models with greater explanatory power.
KEYWORDS: Unconscious. Unconscious process. Consumer behavior. Consumer Psychology.

1 | INTRODUÇÃO

Pesquisas sobre comportamento do consumidor têm tradicionalmente focado em escolhas conscientes, resultantes de processos racionais. Técnicas comumente utilizadas, como entrevistas individuais, grupos focais ou pesquisas quantitativas como os levantamentos tipo *survey* (SOUSA *et al.*, 2016) priorizam processos cognitivos e afetivos conscientes. Tal paradigma também é majoritário no Brasil, haja vista a produção de trabalhos de Marketing apresentados nos congressos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e publicados nos principais periódicos brasileiros, em que 81% dos trabalhos usam as técnicas de levantamento para sua coleta de dados (MAZZON; HERNADEZ, 2013).

Porém, resultados de pesquisas advindas de vários campos de conhecimento, têm enfatizado que o processo de escolha é uma mistura de atuações conscientes e inconscientes e que a influência de processos inconscientes no comportamento é muito maior do que se acreditava (BARGH; MORSELLA, 2008; CHARTRAND, 2005; CHARTRAND; FITZSIMONS, 2011; DIJKSTERHUIS; NORDGREN, 2006; HUBERT; KENNING, 2008). Por exemplo, Ramsøy (2014) apresenta uma série de estudos no campo das neurociências do consumidor apontando pelo menos três conclusões que mostram a necessidade de avaliar os efeitos inconscientes nas escolhas individuais: (1) escolhas são frequentemente baseadas em influências e processos inconscientes (por exemplo, efeitos de enquadramento e estímulos presentes no ambiente podem atuar sobre nossas escolhas sem que se perceba sua intervenção); (2) emoções afetam substancialmente as escolhas e (3) decisões são tomadas com base em informações insuficientes e sem que se calcule cuidadosa e racionalmente os efeitos de cada opção, i. e., escolhas acontecem quase que instantaneamente e, na maioria das vezes, após o acesso a apenas uma fração da informação disponível sobre as opções.

Consumidores amiúde não têm consciência de que foram expostos a estímulos decisivos presentes no ambiente para a ocorrência de comportamentos de consumo, como a ambiência da loja, a presença de pessoas ou a submissão às estratégias de persuasão em publicidade e vendas. (COHEN *et al.*, 2013). Também não estão conscientes dos processos mentais que ocorrem fora da consciência (*e. g.*, comportamentos automáticos) ou ainda

não percebem a influência desses processos inconscientes relacionados ao consumo, como o aumento na ingestão de comida e bebida (CHARTRAND, 2005; WANSINK, 2004). Ademais, indivíduos se envolvem em cognição, motivação, decisões de compra, emoções e comportamentos relacionados ao consumo, sem reconhecer o papel que os processos inconscientes desempenharam em sua formação (CHARTRAND; FITZSIMONS, 2011).

Uleman (2005) afirma que processos inconscientes parecem ser capazes de fazer muitas coisas que até pouco tempo acreditava-se depender de processos conscientes e recursos mentais mobilizados deliberadamente: desde processamento de informações complexas até comportamentos, busca de metas e processos de autorregulação. De fato, Hassin (2013) mostra que funções que tradicionalmente se acreditava necessitarem de consciência, podem ocorrer inconscientemente, concluindo que os processos inconscientes podem executar as mesmas funções fundamentais de alto nível que os processos conscientes.

Chartrand e Fitzsimons (2011) lembram que, apesar da pesquisa sobre processos inconscientes no comportamento do consumidor tender a se concentrar na falta de consciência, um dado processo mental pode não ser totalmente consciente ou totalmente inconsciente. Para esses autores, a maioria do comportamento do consumidor cai em meio termo, onde algum componente do processo é consciente, enquanto outros componentes não são acessíveis para o consumidor. Ou seja, a abordagem mais completa dos processos psicológicos dos consumidores deveria considerar que os processos cognitivo-afetivos variam num *continuum* entre fortemente conscientes para totalmente inconscientes.

Assim, dados advindos da investigação da influência do inconsciente sobre o comportamento de compra poderiam auxiliar os consumidores a compreenderem melhor seus próprios hábitos e direcionar políticas públicas para proteção da população, caso algum processo inconsciente gerado deliberadamente por estímulos de marketing provocasse resultados negativos. Apesar de geralmente adaptativos e altamente funcionais, processos inconscientes podem levar a resultados indesejáveis, tais como: compra compulsiva, consumo de substâncias prejudiciais à saúde, compras desnecessárias e que podem causar arrependimento, endividamento, desperdícios, obesidade, doenças psicossociais, dentre outros. O conhecimento sobre a influência do inconsciente no comportamento de consumo poderia ajudar na melhoria de políticas regulatórias como as relacionadas com exposição à publicidade e defesa de consumidores em relação a mecanismos de persuasão ilegítimos, que são baseadas em premissas teóricas errôneas de que consumidores fazem escolhas de forma totalmente racional (HUBERT; KENNING, 2008) e podem também ajudar no desenvolvimento de estratégias de marketing que promovam o bem-estar e satisfação dos consumidores.

Compreender melhor as influências do inconsciente na formação do comportamento pode levar a um maior entendimento do processo de consumo e auxiliar na criação de modelos preditivos com maior poder explicativo. Desta forma acredita-se que pesquisadores

do comportamento de consumo deveriam considerar a representação do inconsciente nos processos que são estudados.

A partir da premissa da existência de processos inconscientes que influenciam os comportamentos de consumo, este ensaio visa 1) a partir de breve histórico, fazer um levantamento de achados de pesquisas sobre os processos inconscientes e suas possíveis influências; 2) apresentar os métodos de pesquisa mais usados nesses estudos; e 3) levantar questões para pesquisa futura.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição e características do Inconsciente

No início do século XIX, o termo "inconsciente" se referia ao comportamento induzido por hipnose, em que o sujeito hipnotizado não estava consciente das causas ou razões de seu comportamento (BARGH; MORSELLA, 2008). Sigmund Freud (1856 -1939) foi um dos primeiros a apontar os limites da mente consciente propondo que a consciência é somente ponta de um *iceberg*, sendo o inconsciente sua base, ou seja, a maior parte de nossa vida mental está escondida e se gasta muita energia psíquica para manter ocultos desejos, motivos e sentimentos, pois seria perturbador admitir como muitos de nossos desejos são animalescos (WILSON, 2013).

Uleman (2005) afirma que a contribuição de Freud foi elaborar, sistematizar e refinar ideias sobre o funcionamento mental em uma tentativa de construir uma abordagem científica para os processos inconscientes; porém o inconsciente psicanalítico falha como teoria científica, visto que as evidências dos seus principais componentes não podem ser observadas, medidas com precisão ou manipuladas. Apesar das críticas às teorias freudianas, evidências de vários estudos no campo das Neurociências mostram a existência de atividade mental inconsciente com potencial para impactar julgamentos e comportamentos. Novas tecnologias possibilitaram a exposição de uma realidade mental até então inacessível pelos métodos tradicionais, possibilitando uma versão cientificamente testável sobre o inconsciente, chamado por muitos autores de "novo inconsciente" em contraste com o termo cunhado sob a visão psicanalítica (CALLEGARO, 2011; SOUSA *et al.*, 2016). Lisman e Sternberg (2013) argumentam que compreender como diferentes funções de regiões cerebrais em conjunto produzem o comportamento é um dos principais objetivos da moderna Neurociência e que um elemento crítico da solução exigirá a delimitação de processos conscientes e inconscientes.

Entretanto, mesmo esse novo inconsciente é abordado de forma diferente dentre os campos de pesquisa. Por exemplo, Bargh e Morsella (2008); Hassin (2013) afirmam que em psicologia cognitiva, o foco dos estudos é nos estímulos subliminares (estímulos apresentados abaixo do limiar da percepção consciente, mas detectáveis pelos órgãos dos sentidos) ou no subconjunto de cognição inconsciente em que um estímulo não é percebido

conscientemente. Já para a psicologia social, o foco tradicional é nos processos mentais a respeito dos quais os indivíduos não estão conscientes (e não nos estímulos) o que leva a uma visão de uma mente inconsciente penetrante e com poderosa influência sobre processos mentais superiores (BARGH; MORSELLA, 2008).

A multiplicidade de perspectivas sobre o inconsciente se reflete numa pluralidade de termos. Na literatura acadêmica são encontrados termos com sentido similar - pré-consciente, inconsciente, não consciente e subconsciente - utilizados de forma intercambiável e concomitante. A própria definição de inconsciente varia entre autores que estudam o tema sob a perspectiva do novo inconsciente: 1) Bargh e Chartrand, (1999) definem inconsciente como subconjunto de processamentos automáticos. Trata-se de automatismos internos que ajudam a navegar em um ambiente múltiplo e complexo e que não demandam esforço, liberando-nos da capacidade limitada do consciente (HASSIN, 2005); 2) Dijksterhuis e Nordgren (2006) definem inconsciente como processos de pensamento que ocorrem sem atenção consciente ou com atenção dirigida para outro lugar; 3) Kihlstrom (2008, p.589) propõe a definição de inconsciente como processos cognitivos - percepções, memórias, conhecimentos e pensamentos que são inacessíveis a consciência - que operam automática e inconscientemente. Será considerada nesse trabalho, a definição proposta por Kihlstrom (2008) e utilizados os termos “inconsciente” e “processos inconscientes” como sinônimos dessa definição.

A distinção entre dois tipos de pensamento – um rápido e intuitivo e outro lento e deliberativo – é antiga e generalizada tanto na Filosofia quanto na Psicologia, sendo feita por autores de vários campos de pesquisa (para referência FRANKISH; EVANS, 2009).

Estudos na área das ciências cognitivas indicam que existem duas formas de processar informações que têm sido tratadas por diferentes nomes pelos diversos pesquisadores que se dedicam ao estudo da cognição humana: processamento automático e processamento consciente (BARGH, 1994), sistema 1 e sistema 2 (KAHNEMAN, 2012), pensamento consciente e pensamento inconsciente (DIJKSTERHUIS; NORDGREN, 2006), processamento do tipo 1 ou T1 e processamento do tipo 2 ou T2 (STANOVICH, 2011, COSENZA, 2016), processos conscientes e inconscientes (CALLEGARO, 2011). Independente da perspectiva ou nomenclatura adotada, sempre aparece a noção de dualidade entre processos controlados, conscientes, intencionais, que exigem esforço e que podem sem interrompidos e processos automáticos, inconscientes, não intencionais, eficientes, e que, ao serem ativados, não podem ser interrompidos (BARGH, 1994).

Callegaro (2011) explica que o processamento inconsciente envolve milhares de circuitos neurais que se encarregam do trabalho rotineiro de tratamento de informação, deixando a consciência livre para focalizar na resolução de problemas novos. Do contrário, tarefas constantes como a análise e decodificação de características físicas de estímulos externos inundaria a consciência, sobrecarregando-a, já que a cada segundo o inconsciente processa 200 mil vezes mais informações do que a mente consciente (CALLEGARO,

2011). Se existe a capacidade de reconhecer um estímulo externo - como uma pessoa ou um objeto - em milissegundos, embora não se saiba como se deu tal processo, ela é fruto dos processamentos inconscientes que ocorrem no sistema nervoso. Ainda segundo o autor, o processamento inconsciente é autônomo, automático, instintivo, apresenta uma execução rápida, não exige grande demanda de processamento, é capaz de processar grandes quantidades de informações ao mesmo tempo e pode operar em paralelo sem interferir em outros processamentos conscientes e/ou inconscientes, inclusive podendo atuar concomitantemente com ambos (por exemplo, dirigir um carro enquanto se planeja tarefas do dia). Ele é mais primitivo do ponto de vista filogenético e ocorre também nos animais, predominando durante a maior parte da vida cotidiana. Dentre os processamentos inconscientes inclui-se: a regulação do comportamento pelas emoções, aprendizagem implícita (condicionamentos e pré-ativação), comportamentos mais que aprendidos e que passaram a ser automáticos, metacognição, autorregulação, percepção e demais processos mentais. Está relacionado às escolhas e decisões rotineiras e em geral é satisfatório para a vida cotidiana, mesmo que às vezes possa levar a ações e comportamentos que não são os mais eficazes. Apesar de ser altamente adaptativo, pode algumas vezes ameaçar o comportamento racional, como quando módulos que visam a adaptação perdem sua função em ambientes modernos ou quando hábitos são generalizados em demasia e não se aplicam a situações específicas (ARIELY, 2008; COSENZA, 2016; KAHNEMAN, 2012).

Cosenza (2016) explica que o processamento consciente não é autônomo, mas deliberado, geralmente baseia-se na linguagem e requer maiores recursos de processamento, operando de forma serial, considerando uma coisa de cada vez e sendo mais limitado em sua capacidade de processamento (*e. g.*, não se consegue ler atentamente, ao mesmo tempo em que se tenta resolver uma operação matemática complexa). Uma de suas funções seria substituir o processamento inconsciente em situações incomuns que requerem uma análise mais detalhada.

2.2 Métodos e técnicas de pesquisa

Como investigar cientificamente o inconsciente, no intuito de explicá-lo, comunicá-lo ou sequer percebê-lo, visto que sua observação é inexecutável? Sob uma concepção cognitiva, em pesquisas que abordam o inconsciente, verifica-se o uso de ampla variedade de técnicas, quase sempre associadas ao método experimental: desde experimentos das Neurociências, que buscam captar respostas fisiológicas inconscientes dos sujeitos e a localização cerebral onde ocorrem esses processos, a experimentos cognitivos e sociais operacionalizados em laboratório, além de observações e experimentos de campo (ULEMAN, 2005).

Ramsøy (2014) apresenta uma série de métodos que podem ser utilizados para explorar o lado inconsciente do pensamento e a escolha do consumidor, incluindo: (1) métodos que fazem mensurações cerebrais (*sc.*, técnicas de neuroimagem como

ressonância magnética funcional e estrutural, eletroencefalografia, magnetoencefalografia); (2) métodos que fazem mensurações de respostas fisiológicas e inconscientes do indivíduo (por exemplo, resposta galvânica da pele, movimentos oculares, dilatação da pupila, batimentos cardíacos, pressão arterial); (3) métodos que mensuram comportamentos inconscientes (leitura facial e mensuração do tempo de resposta a estímulos); (4) métodos utilizados para afetar o comportamento (estimulação direta de áreas do cérebro, estimulação química utilizando drogas ou hormônios, efeitos de estímulos subliminares, *framing* ou enquadramento) e (5) medidas implícitas (*priming* ou pré-ativação, apresentação de estímulos subliminares, mensuração do tempo de resposta, força da reposta, postura e preocupação mental). Além disso, técnicas tradicionais, como autorrelatos, também são utilizadas em conjunto com os métodos citados.

No campo do comportamento do consumidor, vários estudos foram desenvolvidos para compreender o modo de operação de processos inconscientes como mostram as revisões bibliográficas de Chartrand (2005), Dijksterhuis *et al.*(2005), Fitzsimons *et al.* (2002) e Plassmann, Ramsøy e Milosavljevic (2012). Apesar da tradição de pesquisa dos elementos conscientes das decisões de consumo, vertente atual e crescente tem enfatizado que a escolha do consumidor é uma mistura de influências conscientes e não conscientes. Seguem exemplos de pesquisas sobre o tema.

2.3 Aprendizagem, Pré-ativação (*priming*) e persuasão

Segundo Cosenza (2016), o sistema nervoso dos animais desenvolveu uma capacidade cada vez maior de aprender com a experiência para interagir de forma eficaz com o ambiente e tornar o comportamento cada vez mais adaptativo. Para o autor, a aprendizagem, do ponto de vista neurobiológico, envolve a formação de novas conexões entre os neurônios e ocorre por meio da alteração nas conexões das células nervosas, o que permite o acúmulo e relacionamento de informações para que sejam úteis. Uma nova informação é organizada no cérebro por meio de associações, ou seja, algum objeto, evento ou característica vincula-se a outros (por similaridade ou contiguidade de ocorrência), de maneira que são formadas redes semânticas. Cada novo item forma um nó numa rede semântica que está ligada a muitos outros nós, conforme a experiência cotidiana individual, e quando um desses nós (ou conceitos) é ativado ou percebido pelos órgãos dos sentidos, ocorre uma ativação que se espalha ao longo da rede (COSENZA, 2016). Os itens, que de alguma forma se relacionam com o conceito ou nó ativado na rede semântica, se tornam mais disponíveis para o processamento cerebral de forma consciente ou inconsciente. Essas associações são importantes para garantir a sobrevivência, uma vez que permitem a identificação de estímulos relacionados ao perigo, à alimentação, à possibilidade de reprodução, dentre outros fatores importantes para a sobrevivência e/ou reprodução. Porém, o fato de lembrar e aprender por meio de ligações em uma rede pode levar a falhas de raciocínio, escolhas inconsistentes ou determinar ações e comportamentos não desejados.

Para Lent (2010) existem tipos diferentes de memória que são utilizados em tipos diferentes de aprendizagem, por exemplo, em aprendizagens como os condicionamentos e o *priming* utiliza-se a memória implícita. O *priming* (traduzido por alguns autores como pré-ativação) é um tipo de aprendizagem implícita importante para o funcionamento cognitivo cotidiano, que se refere ao aumento da habilidade de detectar ou identificar um estímulo que foi apresentado recentemente (mesmo que de forma subliminar ou abaixo do limiar da consciência). Essa apresentação prévia do estímulo o torna mais disponível para o processamento cerebral e por isso ele pode ser acessado de forma mais rápida e fácil nas redes semânticas que outros estímulos que não foram previamente apresentados. Smeets e Dijksterhuis (2014, p. 3) definem *priming* como fenômeno onde um estímulo incidental é mostrado para influenciar um resultado cognitivo e comportamental de maior ordem sem a percepção ou apreciação do indivíduo sobre esta influência.

Além de evocar memórias, o *priming* consegue desencadear emoções a ele relacionadas e originar atitudes ou comportamentos sem a percepção de sua motivação. O *priming* não se restringe a conceitos e palavras: ideias podem ativar comportamentos e emoções, assim como comportamentos podem influenciar emoções e pensamentos inconscientemente em um fenômeno conhecido como “efeito ideomotor” (como em CHARTRAND; MADDUX; LAKIN, 2005). Logo, a exposição a conceitos, pessoas, objetivos/metas, ideias e comportamentos, pode afetar as reações de indivíduos provocando alterações nas suas motivações, avaliações, julgamentos e decisões, criando um viés em seu proceder (BARGH, 2006; CHARTRAND, 2005; LARAN; DALTON; ANDRADE, 2011; PACHECO; DAMACENA; BRONZATTI, 2015).

Resultados de pesquisas usando o *priming* apontam que o comportamento de um indivíduo pode ser diretamente causado pelo ambiente, sem a necessidade de um ato de escolha consciente ou vontade, e esse comportamento acontece sem que a pessoa perceba seus determinantes (BARGH, 2005, p.39). Existe um corpo significativo de pesquisas sobre os comportamentos de consumo influenciados por *priming*, feitas a partir da presença de elementos, pessoas ou comunicação no ambiente (PACHECO; DAMACENA; BRONZATTI, 2015), assim como pesquisas em outros campos de estudo (segundo NIQUE; LADEIRA, 2017, p. 198, são mais de 3.500 artigos dispersos nos principais *journals* de diversas áreas do conhecimento).

Dijksterhuis, Aarts e Smith (2005) definem percepção subliminar como percepção que ultrapassa o limiar objetivo (que é discriminado ou captado pelos sentidos), mas que não consegue ultrapassar o limiar subjetivo (*i. e.*, não atinge a consciência e não pode ser relatada verbalmente), são capazes de provocar respostas afetivas, influenciar julgamentos sociais e comportamentos. Os autores apresentam resultados de pesquisas que demonstram que estímulos subliminares (por exemplo, palavras presentes num caça-palavras ou palavras/imagens apresentadas em uma tela tão rapidamente que não podem ser detectadas conscientemente), conseguem mudar atitudes, comportamentos de

consumo e comportamentos relacionados com a saúde, desde que sejam apresentados sob condições que permitam seus efeitos. Os autores argumentam que a falta de critério sobre as condições necessárias para que se produza um efeito advindo de um estímulo subliminar pode explicar os resultados contraditórios acerca da persuasão subliminar encontrados na literatura acadêmica.

2.4 Controle cognitivo, busca de objetivos e autocontrole

Controle cognitivo é um termo genérico que cobre muitas funções executivas e procedimentos que permitem que o sistema cognitivo atinja melhor seus objetivos ou metas tais como inibição, deslocamento e atualização, alocação de recursos, definição de tarefas, investimento, dentre outros. Hassin (2013) mostra, em sua revisão, que vários mecanismos de controle podem ocorrer inconscientemente e que o *priming* subliminar relacionado a recompensas pode afetar a motivação e, consequentemente, o investimento e alocação de esforço para realização de uma tarefa.

A busca de objetivos ou as tentativas e ações para ir de um estado atual para um estado desejado, são consideradas, tradicionalmente, processos conscientemente controlados. No entanto, objetivos/metas podem ser ativados inconscientemente e, em seguida, serem buscados também fora da percepção consciente (Hassin, 2013). Chartrand (2005) alerta que a ativação automática de um objetivo/meta e o comportamento subsequente direcionado para alcançar esse fim podem ser disparados por estímulos presentes no ambiente, a saber, pela presença de pessoas significativas, meios que são frequentemente utilizados para atingir um objetivo, tentações que interferem na busca de metas, exposição a estereótipos, objetos antropomorfizados e situações de poder e ameaça ao ego. Chartrand *et al*. (2008) mostram que marcas de lojas de varejo evocadas de forma subliminar podem ativar metas de consumo: a exposição à marcas de lojas que sugerem conceitos de prestígio ou de economia ativaram metas orientadas para a busca destes padrões e aumentaram a probabilidade de escolha de produtos relacionados a prestígio ou a economia, conforme a marca visualizada.

O autocontrole pode ser definido como a capacidade de inibir ou superar comportamentos impróprios ou inconvenientes em determinadas circunstâncias - ou que trazem consequências desagradáveis a longo prazo - e é uma função do sistema consciente que exige esforço e atenção (COSENZA, 2016). Kahneman (2012, p.54) explica que o pensamento consciente possui uma velocidade natural para monitorar o que acontece no ambiente e/ou nos nossos pensamentos, exigindo pouco esforço para tal, a não ser que a pessoa seja muito cautelosa ou introvertida. Porém, segundo o autor, quando o pensamento consciente está ocupado, o pensamento inconsciente parece exercer maior influência sobre o comportamento, como nos exemplos a seguir: (1) pessoas que são desafiadas simultaneamente por uma tarefa cognitiva exigente e por uma tentação, provavelmente vão ceder à tentação, pois seu sistema consciente estará sobrecarregado;

(2) como o autocontrole é cansativo, se for forçada a fazer algum esforço cognitivo, a pessoa estará menos disposta ou capaz de exercer o autocontrole quando um próximo desafio é apresentado, o que é conhecido como “esgotamento do ego” (*ego depletion*); (3) além de sobrecarga cognitiva, o álcool e/ou uma noite insone enfraquecem o autocontrole; (4) cansaço, fome e stress concorrem para a debilidade do julgamento, assim como o autocontrole de pessoas que acordam cedo fica prejudicado à noite e vice-versa; (5) preocupação demasiada sobre executar bem uma tarefa pode atrapalhar o desempenho desta, pois sobrecarrega a memória de curto prazo com ansiedade desnecessária.

Como após exercer autocontrole em uma tarefa a disposição será bem menor para empreender esforço em outra tarefa subsequente, erros intuitivos são mais frequentes em pessoas com esgotamento do ego. Tarefas que podem causar prejuízo do autocontrole envolvem conflitos e necessidade de suprimir uma tendência natural. Indicativos de esgotamento do ego incluem sair de uma dieta, gastar demais em compras impulsivas, reagir agressivamente a uma provocação, desempenhar-se mal em tarefas cognitivas e decisões lógicas sendo que os efeitos de esgotamento do ego podem ser anulados com a ingestão de alimentos ou bebidas ricos em açúcar (COSENZA, 2016; KAHNEMAN, 2012). Conclui-se que fazer compras ou consumir algo em situações de cansaço físico ou mental, fome ou estresse, não é adequado quando há necessidade de autocontrole, pois essa capacidade fica prejudicada nessas situações. A mesma lógica se aplica quando se tem que tomar decisões complexas. Os trabalhos de Vohs e Faber (2007) e Faber e Vohs (2011) podem ser citados como exemplo.

2.5 Decisões

Kahneman (2012) explica que muitas decisões e escolhas cotidianas são feitas usando heurística (regras simples e automáticas) que são muitas vezes eficientes para resolução de problemas simples, mas que também podem resultar em soluções inadequadas ou ineficazes, pois a confiança em heurísticas podem provocar vieses previsíveis (erros sistemáticos) nas decisões. O autor explica que o pensamento inconsciente (Sistema 1) é preferível, porque opera de forma automática e rápida, com pouco ou nenhum esforço e que tendemos a uma avareza cognitiva já que o esforço mental requerido pela consciência requer maior gasto de energia, sendo em geral aversivo, desagradável e evitado sempre que possível (busca-se o conforto cognitivo). Logo, existem atalhos simplificadores do pensamento intuitivo e que são usados para avaliar probabilidades e prever valores (heurísticas) empregados na elaboração de julgamentos em situações de incerteza, que, no entanto, podem levar a vieses de enquadramento, ancoragem ou confirmação.

Kahneman e Tversky (1982) propuseram a “Teoria da perspectiva” que salienta a importância de se ter um ponto de referência, quando se toma uma decisão em situação de incerteza. A partir dessa referência, consideram-se perdas e ganhos, levando em conta uma enorme aversão à perda presente no sistema cognitivo que estimula as emoções e

coloca as pessoas em uma atitude de defesa levando a dois fenômenos conhecidos pelos economistas comportamentais: efeito de aquisição (tendência a maior valorização de uma posse antes não tão desejada) e viés de *status quo* (tendência a deixar as coisas como estão, a não ser que as vantagens de uma mudança sejam muito evidentes).

Os processos inconscientes moldam intuições que muitas vezes orientam decisões determinando muitas decisões (ARIELY, 2008; KAHNEMAN;TVERSKY, 1982). Dijksterhuis e Nordgren (2006) foram além, argumentando que decisões sobre assuntos simples chegam a melhor resultado sob o predomínio do pensamento consciente, enquanto decisões sobre assuntos complexos seriam mais bem tratadas por pensamento inconsciente, em função da capacidade limitada de processamento de informações do pensamento consciente e características especiais do pensamento inconsciente como capacidade superior de processamento de informações, capacidade de ponderação elevada e pensamento mais divergente que facilita a criatividade. Tal perspectiva de vantagem do pensamento inconsciente em decisões complexas, levando a melhores escolhas, não foi comprovada na meta-análise e replicação em larga escala de Nieuwenstein *et. al.* (2015).

Fitzsimons *et al*. (2002) apresentam estudos acerca de distorção pré-decisional que acontece quando uma alternativa emerge como líder provisória no processo de escolha, levando a uma tendência em que as novas informações sejam enviesadas em favor dessa alternativa. Este fenômeno foi observado nas escolhas de consumo e em decisões profissionais.

2.6 Emoções

Emoção pode ser definida por uma coleção de alterações no corpo e no cérebro que são deflagradas por uma situação ou objeto com especial importância para o indivíduo, incluindo mudanças na musculatura do corpo, no ambiente químico interno e nas vísceras, como alteração no batimento cardíaco, contrações, secreções, dentre outras, que são percebidas por meio da ativação de estruturas cerebrais (COSENZA, 2016).

Segundo Damásio (2012), o sistema de raciocínio evoluiu como extensão do sistema emocional automático, com a emoção desempenhando vários papéis no processo de raciocínio. O autor propõe que as respostas desencadeadas pelo cérebro nas estruturas periféricas do corpo, em uma situação emocional, são importantes para trazer informações ao cérebro, retornando como um marcador somático, atraindo a atenção para a tomada de decisão. Dessa forma, os marcadores somáticos poderiam aumentar a eficiência e a precisão do processo de tomada de decisão: eles geram sentimentos provocados por emoções que foram aprendidos pela experiência de vida do sujeito. Assim, as sensações corporais advindas de uma situação emocional poderiam reencenar uma situação que já ocorreu no passado, influenciando uma possível tomada de decisão. Para Damásio (2012), a emoção pode dar mais relevo a determinada premissa e dessarte, influenciar a conclusão em favor desta, além de auxiliar no processo de manter na mente os vários fatos que

precisam ser levados em consideração para se chegar a uma decisão. Como a emoção pode ser ativada inconscientemente, ela consegue influenciar processos conscientes de escolha. Portanto, a hipótese do marcador somático de Damásio mostra que a emoção é parte integrante do processo de raciocínio e pode auxiliar esse processo ao invés de, como se costumava supor, necessariamente perturbá-lo. Para Callegaro (2011), os sentimentos fazem a interface dos processos conscientes, sendo o ponto de contato entre a razão superior consciente e o restante dos processamentos que ocorrem inconscientemente. O número de pesquisas sobre influências das emoções no comportamento e nas decisões cresceram exponencialmente (LERNER *et al*. 2015) desde a publicação de "*The role of emotions in marketing*" (BAGOZZI; GOPINATH; NYER, 1999), provando a importância do tema para o estudo do comportamento de consumo.

2.7 Interações humanas, categorizações e teoria da mente

A comunicação inconsciente está presente na maioria das interações humanas e o processamento automático de informações sociais têm se mostrado preciso na maioria das vezes. Porém, tal processamento pode também ser fonte de vieses e preconceitos. Robert Zajonc (1923-2008) foi um dos primeiros pesquisadores a enfatizar a avaliação automática (e inconsciente) constantemente feita sobre as outras pessoas. Tais avaliações são baseadas em informações com frequência transmitidas por meio de atitudes e comunicação não-verbal como expressão facial, tom de voz e gesto. Tanto a expressão como a comunicação de pistas não-verbais estão carregadas de informações sobre emoções, crenças, personalidade e podem ser realizadas inconscientemente (CALLEGARO, 2011, p.264).

O cérebro humano possui a capacidade de processar informações, organizando-as em categorias ao invés de classificar cada estímulo individualmente (COSENZA, 2016). O processo de categorização é feito automaticamente e com base em poucos estímulos, podendo levar a resultados positivos e negativos. Ele pode dar origem a estereótipos (associação de características a indivíduos, produtos, marcas, empresas) que podem conduzir a atitudes e julgamentos que originam preconceitos e diferenciação entre grupos. Tal capacidade, estudada à luz do comportamento de consumo, poderia, *e. g.*, auxiliar na compreensão da lealdade a marcas, da aquisição de produtos de luxo, ou qualquer comportamento de consumo cuja motivação é definir o usuário como membro de um grupo social.

Vários autores (ABU-ACKEL; SHAMAY-TSOORY, 2011; BAIRD; ASTINGTON, 2005; LILLARD; SKIBBE, 2005; MALLE, 2005) que estudaram a "Teoria da Mente" afirmam que os humanos, ao observarem seus semelhantes, têm a habilidade de prever o comportamento de outras pessoas explorando a própria psique para simular a mente de outros, ou seja, ao observar outros, o ser humano tem a habilidade de deduzir que os outros têm processos mentais cognitivos, afetivos, crenças e emoções, o que é essencial para a simulação do comportamento alheio e efetiva interação social (capacidade essa

que não é plenamente desenvolvida em indivíduos autistas ou em criança muito novas). Malle (2005, p. 225) define a Teoria da Mente como "a capacidade de raciocinar sobre estados mentais". Essa capacidade também ocorre e é utilizada de forma inconsciente e pode ajudar na compreensão de relações no contexto do consumo como, por exemplo, a interação e expectativa de comportamento de vendedores e compradores ou a interação em um ambiente de serviços ou o efeito do endosso de marcas/produtos/serviços por celebridades.

Outra linha de estudos que busca compreender a influência dos processos inconscientes na interação entre humanos demonstra que pessoas tendem a imitar comportamentos e estados emocionais inconscientemente (imitação de maneirismos, posturas, gestos, sotaques, padrões de discurso, voz, expressões faciais, etc...), visando maior contato ou conexão com outras pessoas (CHARTRAND, 2005; CHARTRAND; MADDUX; LAKIN, 2005; DIJKSTERHUIS *et al.*, 2005; TANNER *et al.*, 2008). Resultados de pesquisas mostram que pessoas que têm comportamentos imitados, inconscientemente criam uma conexão positiva com o imitador e podem transferir essa conexão positiva com a pessoa para um produto (CHARTRAND, 2005). Logo, consumidores podem até saber o quão bem se sentem, mas talvez não compreendam verdadeiramente as origens dessa atitude e podem presumir que é por causa do produto/serviço oferecido ou consumido.

3 | SUGESTÕES DE ESTUDOS

Apesar do extenso número de pesquisas, ainda existe um vasto campo para investigação do inconsciente. Por exemplo, Uleman (2005) afirma que ainda não parece claro como o inconsciente influencia nossos desejos, intenções e noção de responsabilidade social.

Uma potencialmente profícua linha de estudos poderia explorar as influências culturais no processamento inconsciente e suas consequências no comportamento de consumo. Por exemplo, Chartrand, Maddux e Lakin (2005) citam estudos indicando que japoneses imitam mais comportamentos que americanos devido à tendência de os orientais apresentarem traços de interdependência e os ocidentais apresentarem traços de independência. Choi, Gray e Ambady (2005) demonstraram que pessoas advindas de meios culturais mais coletivistas utilizam menos construtos relacionados a traços pessoais ao descrever (avaliar) uma pessoa e mais construtos relacionados ao contexto do que pessoas advindas de meios culturais mais individualistas. Experimentos com participantes de culturas ocidentais e orientais podem examinar as diferenças na abertura e propensão ao consumo de produtos, marcas, ideologias e estilos de vida de outros países.

Outra sugestão de estudos é a de investigar a interferência de traços de personalidade no efeito de persuasão subliminar. Será que traços de personalidade como autoeficácia, organização e impulsividade não poderiam ser variáveis mediadoras ou moderadoras da

persuasão subliminar ou dos processos de controle cognitivo? Um indicativo de interferência da personalidade na resistência à persuasão subliminar foi demonstrado por Glaser e Kihlstrom (2005) em relação ao controle inconsciente de estereótipos: indivíduos com maior tendência ao igualitarismo apresentaram melhores de avaliações quando expostos a estereótipos.

A compra por impulso é também fenômeno interessante de ser investigado sob a perspectiva do inconsciente, haja vista a influência de fatores automáticos, subliminares e não conscientes nesse tipo de consumo.

Emoções podem ser demonstradas inconscientemente - seja por sorrisos ou expressões não intencionais, suor, tremores, ansiedade, tom de voz, vermelhidão no rosto etc. - e avaliações sobre outras pessoas também são feitas do mesmo modo, além de envolver julgamentos conscientes (CHOI; GRAY; AMBADY, 2005). Assim, pesquisas sobre como a percepção de estados emocionais, num momento de interação com vendedores e/ou outras pessoas, pode alterar o comportamento dos atores poderiam esclarecer melhor como as avaliações inconscientes se formam e quais são suas possíveis influências no comportamento e na formação de atitudes. Da mesma forma, estudos que busquem entender melhor como a imitação pode incentivar uma atitude positiva/negativa em uma situação de consumo poderiam contribuir para a compreensão dos mecanismos de avaliação inconsciente e suas consequências. Uleman (2005) sugere que o debate sobre até que ponto a cognição e a emoção são independentes ou interdependentes seria bastante instrutivo.

4 | CONCLUSÃO

Resultados de vários estudos mostram que o cérebro humano processa uma série de informações durante a vida cotidiana sem a intervenção da consciência e esse processamento inconsciente influencia pensamentos e ações. Como na maior parte do tempo os processos mentais são inconscientes, ou seja, funcionam de forma contínua, automática e sem esforço gerando impressões, intuições, sentimentos e ações (COSENZA, 2016, p. 28), podemos concluir que muitos de nossos pensamentos, comportamentos e escolhas podem ser motivados pelo inconsciente e pela exposição a estímulos ambientais que desencadeiam tais processos.

Surge então a questão: Qual a finalidade da consciência se tantos comportamentos complexos podem ocorrer de forma inconsciente? Bargh (2007) propõe que a função da consciência seria selecionar de forma flexível comportamentos que podem ser realizados automaticamente, de modo que, em seguida, os comportamentos possam ocorrer sem atenção consciente. Cosenza (2016, p. 114) explica que processos conscientes têm o poder de veto, de impedir uma ação antes que ela aconteça, e que esses processos podem se sobrepor aos processos inconscientes em determinadas situações, além de serem úteis no

controle de impulsos automáticos e na superação de tentações e implementação de objetivos de longo prazo. O autor ainda destaca outros aspectos importantes do processamento consciente: a capacidade de integrar o comportamento numa perspectiva extensa de tempo, coordenando passado, presente e futuro; o aparecimento de pensamentos que duram algum tempo e que permitem seu uso na memória de trabalho permitindo o pensamento racional sobre um problema ou decisão; a essencialidade para comunicação humana por meio de linguagem, uma vez que permite formar sequências complexas de ideias sendo essencial para o raciocínio lógico.

O conhecimento das influências do inconsciente no comportamento de consumo poderia ajudar na formulação de estratégias que influenciem os processos inconscientes quando estes possam levar a decisões ou comportamentos prejudiciais ao consumidor. Por exemplo, se sabemos que o esgotamento do ego promove o uso de pensamento inconsciente, evitar tomar decisões de consumo quando se está cansado, com fome ou sede, sob stress, emotivamente carregado ou sob o efeito de álcool poderia evitar arrependimento futuro. Além disso, COSENZA (2016) sugere que a implementação de treinamento em lógica e estatística (ação essa, que poderia ser estimulada via políticas públicas voltadas para educação) poderia ajudar a evitar vieses cognitivos promovendo o uso do raciocínio formal e racional.

REFERÊNCIAS

ABU-AKEL, A., & SHAMAY-TSOORY, S. Neuroanatomical and neurochemical bases of theory of mind. **Neurophsychologia,** v.49, n.1, p. 2971-2984, 2011.

ARIELY, Dan. **Previsivelmente irracional**. Elsevier Brasil, 2008.

BAGOZZI, Richard P.; GOPINATH, Mahesh; NYER, Prashanth U. The role of emotions in marketing. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999.

BAIRD, Jodie A.; ASTINGTON, Janet Wilde. The development of the intention concept: From the observable world to the unobservable mind. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.). **The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 256-276.

BARGH, John A. The four horsemen of automaticity: Intention, awareness, efficiency, and control as separate issues. In: WYER R. S.; SRULL, T.K. (Eds.), **Handbook of social cognition**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2nd ed., Vol. 1,1994. p. 1–40.

BARGH, John A. Bypassing the will: Toward demystifying the nonconscious control of social behavior. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.). **The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 37-60, 2005.

BARGH, John A. What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior. **European journal of social psychology**, v. 36, n. 2, p. 147-168, 2006.

BARGH, John A. The unconscious in social psychology: The automaticity of higher mental processes. . New York: Psychology Press, 2007.

BARGH, John A.; CHARTRAND, Tanya L. The unbearable automaticity of being. **American psychologist**, v. 54, n. 7, p. 462, 1999.

BARGH, John A.; MORSELLA, Ezequiel. The unconscious mind. **Perspectives on psychological science**, v. 3, n. 1, p. 73-79, 2008.

CALLEGARO, Marco Montarroyos. **O novo inconsciente**. Artmed Editora, 2009.

CHARTRAND, Tanya L. The role of conscious awareness in consumer behavior. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 3, p. 203-210, 2005.

CHARTRAND, Tanya L.; FITZSIMONS, Gavan J. Nonconscious consumer psychology. **Journal of Consumer Psychology**, v. 21, n. 1, p. 1-3, 2011.

CHARTRAND, Tanya L. et al. Nonconscious goals and consumer choice. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 2, p. 189-201, 2008.

CHARTRAND, Tanya L.; MADDUX, William W.; LAKIN, Jessica L. Beyond the perception-behavior link: The ubiquitous utility and motivational moderators of nonconscious mimicry. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 334-361.

CHOI, Y. Susan; GRAY, Heather M.; AMBADY, Nalini. The glimpsed world: Unintended communication and unintended perception. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 309-333.

COHEN, Deborah A. et al. Store impulse marketing strategies and body mass index. **American journal of public health**, v. 105, n. 7, p. 1446-1452, 2015.

COSENZA, Ramon M. **Por que não somos racionais**. Artmed Editora, 2016.

DAMÁSIO, António. O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano. Editora Companhia das Letras, 2012.

DIJKSTERHUIS, Ap; AARTS, Henk; SMITH, Pamela K. The power of the subliminal: On subliminal persuasion and other potential applications In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 77-106.

DIJKSTERHUIS, Ap; NORDGREN, Loran F. A theory of unconscious thought. **Perspectives on Psychological science**, v. 1, n. 2, p. 95-109, 2006.

DIJKSTERHUIS, Ap; SMITH, P. K., van BAAREN, R. B., & WIGBOLDUS, D. H. J. The unconscious consumer: Effects of environment on consumer behavior. **Journal of consumer psychology**, v. 15, n. 3, p. 193-202, 2005.

FABER, Ronald J.; VOHS, Kathleen D. Self-regulation and spending: Evidence from impulsive and compulsive buying. **Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications**, p. 537-550, 2011.

EVANS, Jonathan St BT; FRANKISH, Keith (Ed.). The duality of mind: an historical perspective. In: **two minds: Dual processes and beyond**. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 1-30.

FITZSIMONS, Gavan J. et al. Non-conscious influences on consumer choice. Marketing Letters, v. 13, n. 3, p. 269-279, 2002.

GLASER, Jack; KIHLSTROM, John F. Compensatory automaticity: Unconscious volition is not an oxymoron. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 171-195, 2005.

HASSIN, R. R.; ULEMAN, J. S.; BARGH, J. A. Non-conscious control and the case for implicit working memory. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 196-224, 2005.

HASSIN, Ran R. Yes it can: On the functional abilities of the human unconscious. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 2, p. 195-207, 2013.

HUBERT, Mirja; KENNING, Peter. A current overview of consumer neuroscience. **Journal of Consumer Behaviour**: An International Research Review, v. 7, n. 4-5, p. 272-292, 2008.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Objetiva, 2012.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. The simulation heuristic. In: KAHNEMAN D.; SLOVIC, P.; TVERSKY, A. (Eds.), **Judgment under uncertainty: Heuristics and biases**. New York: Cambridge University Press.1982. p. 201–208,

KIHLSTROM, J. F. The psychological unconscious. In: JOHN, O.P; ROBINS; PERVIN L.A. (Eds.), **Handbook of personality**. New York, NY: Guilford, 2008. p. 201–208.

LARAN, Juliano; DALTON, Amy N.; ANDRADE, Eduardo B. The curious case of behavioral backlash: Why brands produce priming effects and slogans produce reverse priming effects. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 6, p. 999-1014, 2011.

LENT, Roberto. **Cem bilhões de neurônios. Conceitos fundamentais de neurociência**, v. 2, p. 631-639, 2010.

LERNER, Jennifer S.; VALDESOLO P.; KASSAM K. S.. Emotion and decision making. **Annual review of psychology**, v. 66, 2015.

LILLARD, Angeline; SKIBBE, Lori. Theory of mind: Conscious attribution and spontaneous trait inferences. . In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 277-305.

LISMAN, John; STERNBERG, Eliezer J. Habit and nonhabit systems for unconscious and conscious behavior: implications for multitasking. **Journal of cognitive neuroscience**, v. 25, n. 2, p. 273-283, 2013.

MALLE, Bertram F. Folk theory of mind: Conceptual foundations of human social cognition. In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious.** New York: Oxford University Press, 2005. p. 225-255, 2005.

MAZZON, José Afonso; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. Produção científica brasileira em marketing no período 2000-2009. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 67-80, 2013.

NIEUWENSTEIN, Mark R. et al. On making the right choice: A meta-analysis and large-scale replication attempt of the unconscious thought advantage. **Judgment and Decision Making**, v. 10, n. 1, p. 1-17, 2015.

NIQUE W.; LADEIRA, W. **Como fazer pesquisa de Marketing** - um guia prático para a realidade brasileira. São Paulo : Atlas, 2017.

PACHECO JUNIOR, José Carlos Schaidhauer; DAMACENA, Cláudio; BRONZATTI, Rafael. Pré-ativação: o efeito priming nos estudos sobre o comportamento do consumidor. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 284-309, 2015.

PLASSMANN, Hilke; RAMSØY, Thomas Zoëga; MILOSAVLJEVIC, Milica. Branding the brain: A critical review and outlook. **Journal of consumer psychology,** v. 22, n. 1, p. 18-36, 2012.

RAMSØY, T. Z. **An Introduction to Consumer Neuroscience & Neuromarketing**. Rørvig: Neurons Inc ApS, 2014.

SMEETS, Monique A.; DIJKSTERHUIS, Garmt Bernard. Smelly primes–when olfactory primes do or do not work**. Frontiers in psychology**, v. 5, p. 96, 2014.

STANOVICH, Keith. Rationality and the reflective mind. Oxford University Press, 2011.

VELOSO, Caissa et al. Estado da arte da publicação nacional e internacional sobre neuromarketing e neuroeconomia. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 1, p. 28-41, 2016.

TANNER, Robin J. et al. Of chameleons and consumption: The impact of mimicry on choice and preferences. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 6, p. 754-766, 2008.

ULEMAN, James S. Introduction: becoming aware of the new unconscious. . In: HASSIN, R. R.; ULEMAN J. S.; BARGH, J. A. (Eds.).**The new unconscious**. New York: Oxford University Press, 2005. p. 3-15.

VOHS, Kathleen D.; FABER, Ronald J. Spent resources: Self-regulatory resource availability affects impulse buying. **Journal of consumer research**, v. 33, n. 4, p. 537-547, 2007.

WANSINK, Brian. Environmental factors that increase the food intake and consumption volume of unknowing consumers. **Annual review of nutrition**., v. 24, p. 455-479, 2004.

WILSON, Timothy D. Self-knowledge and the adaptive unconscious. **Neurosciences and the Human Person: New Perspectives on Human Activities**, p. 170, 2013.

CAPÍTULO 5

A CONTRIBUIÇÃO DO NEUROMARKETING PARA AUMENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA DAS EMPRESAS NO MERCADO CONSUMIDOR

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 23/09/2020

Karina Szendela
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Campus Universitário de Irati Setor de Sociais Aplicadas – SESA/I
Irati – Paraná
http://lattes.cnpq.br/8932871752490434

Adriana Queiroz Silva
Universidade Estadual do Centro-Oeste
Campus Universitário de Irati Setor de Sociais Aplicadas – SESA/I
Irati – Paraná
http://lattes.cnpq.br/3226437316998986

RESUMO: Os estudos de neuromarketing identificam quais partes do cérebro são responsáveis pela tomada de decisões, com o uso de aparelhos e da tecnologia é possível identificar o comportamento dos consumidores na hora da compra e quais aspectos influenciam a tomada de decisões durante a compra, como, principalmente, os sentimentos e emoções que são desenvolvidas no cérebro das pessoas quando estão deparadas com diversos produtos e marcas. O objetivo principal desta pesquisa foi de analisar os conceitos de neuromarketing e identificar sua relação com o comportamento do consumidor. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico para analisar os principais conceitos sobre o tema. Pode-se concluir que as empresas podem desenvolver estratégias para chamar a atenção dos consumidores com produtos inovadores, embalagens coloridas, propagandas, promoções, melhor lugar de distribuição que atenda o público-alvo e preços que sejam acessíveis aos consumidores.
PALAVRAS - CHAVE: Neuromarketing; Marketing; Consumidor.

THE CONTRIBUTION OF NEUROMARKETING TO INCREASE THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES IN THE CONSUMER MARKET

ABSTRACT: Neuromarketing studies identify which parts of the brain are responsible for decision making, with the use of devices and technology it is possible to identify the behavior of consumers at the time of purchase and which aspects influence decision-making during purchase, such as, mainly, the feelings and emotions that are developed in people's brains when they are compared to various products and brands. The main objective of this research was to analyze the concepts of neuromarketing and identify its relationship with consumer behavior. For this, a bibliographic study was carried out to analyze the main concepts on the subject. It can be concluded that companies can develop strategies to get consumers' attention with innovative products, colour packaging, advertisements, promotions, better distribution place that meets the target audience and prices that are accessible to consumers.
KEYWORDS: Neuromarketin; Marketing; Consumer.

1 | INTRODUÇÃO

De acordo com Almeida e Arruda (2014), o neuromarketing é uma área emergente que une estudos psicológicos, de neurociência e economia, pois tem como objetivo entender como o cérebro é afetado com propagandas e estratégias de marketing, medindo a preferência do consumidor por produtos com base nas marcas dos produtos. De acordo com Zaltman (2003), os estudos sobre neuromarketing iniciaram no fim dos anos noventa e, desta forma, pode ser considerada uma área, relativamente nova, tendo muito a avançar em suas investigações.

O neuromarketing influencia nas decisões de compra do consumidor, pois é considerado uma ciência que consegue identificar o comportamento do indivíduo e o que o leva ao consumo. Porém, é fundamental que cada profissional envolvido nesta prática reconheça a importância da ética para não envolver manipulação com as escolhas dos consumidores, mas sim que haja somente o interesse de entender a lógica do consumo, que é o principal objetivo do estudo realizado por esta ciência.

Diante dos fatos apresentados, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os conceitos de neuromarketing e identificar sua relação com o comportamento do consumidor.

2 | METODOLOGIA

Quanto ao seu delineamento, esta pesquisa é considerada bibliográfica, que segundo Marconi e Lakatos (2003) é um tipo de estudo que envolve a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de pesquisa, como publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, artigos, teses, entre outros, inclusive por meios de comunicação oral e/ou audiovisual. A finalidade principal é colocar o pesquisador em contato direto com o que já foi escrito e estudado sobre determinado assunto.

O autor Gil (2008) complementa ao afirmar que a pesquisa bibliográfica permite uma análise profunda e minuciosa dos fatos, na qual o pesquisador abrange uma maior variedade de fenômenos e fatos, do que se teria com outras modalidades de pesquisa. Neste caso, a profundidade garante a composição de análises que contemplem o fenômeno abordado de maneira mais critério.

A presente investigação utilizou-se do método qualitativo, que, segundo Ghauri e Gronhaug (1995), é adequado para a realização de estudos sobre assuntos complexos relacionados ao comportamento, permitindo que o pesquisador obtenha informações muito mais detalhadas.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Marketing

De acordo com Kotler (2005), o marketing no século XXI é considerado um conjunto de conhecimentos fundamentais para todos os profissionais, de diversas áreas, que precisam promover bens e serviços. Limeira (2007) explica que o marketing deriva da palavra, em inglês, Market que quer dizer mercado, ou seja, toda empresa que pratica marketing tem o mercado como foco. Como diz o autor Bernardo (2007), o marketing é identificado com promoção, comunicação e vendas, mas, no entanto, este conceito é bem mais abrangente quando se refere a um conjunto de instrumentos que envolve de forma integrada o mercado consumidor. Assim como Dias (2003) conceitua o marketing como:

> ... a função empresarial que cria, continuamente, valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição. (DIAS, 2003, p. 2).

Ainda segundo o autor Kotler (2005), o Marketing tende a identificar e atender as necessidades humanas e sociais de maneira lucrativa, por meio da criação, livre negociação e oferta dos produtos. Este conceito surgiu de acordo com Limeira (2007) no pós-guerra, no qual o mais importante era entender o cliente e antecipar seus desejos pois este passou a ter poder de escolha e, para isso foi necessário adotar práticas de pesquisa e análise de mercado adequando os produtos as características dos clientes, além de divulgar os produtos ou serviços em meios de comunicação em massa para assim gerar vantagem competitiva.

De acordo com Barcellos e Schelela (2012) é essencial, por meio das organizações, a prática da análise dos ambientes que as empresas estão inseridas para colocar em ação as estratégias de marketing por meio da análise SWOT, para identificarem as oportunidades e ameaças do ambiente interno da organização e as fraquezas e forças do ambiente externo e estabelecer estratégias de marketing embasadas nos 4 P’s, produto, preço, ponto de venda e propaganda/promoção para influenciar os consumidores. A função do marketing de acordo com Dias (2003) é entender como tomar decisões, controlar os recursos, coordenar os processos e avaliar os resultados que fazem parte do composto de marketing, ou também chamado de marketing mix ou ainda de 4 P’s que envolvem as seguintes variáveis que seriam: produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

Neste mesmo contexto, o autor Ferrell et. al. (2000) determina as metas e objetivos do marketing, sendo que os objetivos propostos pelo marketing é alcançar de forma clara e sua realização seja mensurada para atingir as metas da organização. Para isso é necessário ter uma estratégia de marketing que integre os esforços para alcançar o mercado-alvo satisfazendo as necessidades e desejos dos consumidores por meio da elaboração de um

composto de marketing.

E com base nos estudos realizados por Dias (2003) o consumidor está cada vez mais consciente e está utilizando a internet como fonte de pesquisa de preços, promoções e comparando as melhores opções de lojas. Dessa forma, as empresas devem se adaptar e utilizar os meios de comunicação para divulgação de seus produtos e serviços como um meio de ganhar competitividade. Assim sendo, de acordo com Las Casas (2006), o marketing se revolucionou para compreender a relação entre empresa e cliente e suas necessidades e desejos. Para isso é necessário desenvolver produtos, preços, um sistema de distribuição e promoções para atrair o consumidor.

Para Gomes (2003) existe o marketing direto que envolve a comunicação e vendas; assim as empresas por meio destas ferramentas e técnicas conseguem obter mais sucesso no mercado, pois desta forma é possível que a empresa atinja, diretamente, seu público-alvo e mantenha fidelidade do cliente aos produtos e ao serviço de atendimento aumentando as vendas e a lucratividade. E para alcançar este objetivo, Las Casas (2006) identifica o marketing como uma atividade de comercialização pela necessidade de produtos e serviços realizanda a troca por outros produtos ou por moeda. Assim, o marketing, para o referido autor, significa uma ação de mercado que colabora para que as empresas consigam vender mais e conscientizar os consumidores sobre seus produtos.

No entanto, Chamusca e Carvalhal (2011) relacionam o marketing a promoção que é fundamental para aumentar o consumo, mas que depende de planejamento para facilitar o desenvolvimento das promoções nas redes socias, pois o marketing digital possibilita ampliar a divulgação e atender as necessidades do consumidor e satisfazê-las, ou seja, é possível engajar as práticas de marketing com plataformas digitais que facilitam a realização do marketing aplicada a produtos, serviços e marcas que visa a fidelização do cliente a marca. Assim como os autores Barcellos e Schelela (2012) consideram o marketing como um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes e que envolve a satisfação destes com o produto.

Para o autor Las Casas (2006) o objetivo do marketing é compreender as influências e características dos consumidores para desenvolver estratégias de marketing adequados com ofertas para agradar os clientes, pois o cliente ao comprar, pagar e utilizar o produto passa por um processo complexo de compreender as influências internas e externas para a realização da compra. E para compreender os consumidores, Cobra (1994) determina que é necessário que haja um plano de vendas que envolve um plano de propagandas, promoções e merchandising que fazem parte do plano de marketing e para isso é fundamental formular um planejamento estratégico analisando as oportunidades e o ambiente da empresa que está envolvido em incertezas. Mas para isso é necessário que a empresa consolide a participação no mercado para crescer e diminuir os riscos unindo a missão econômica com a social da organização.

Com base em todos os conceitos anteriores, o autor Cobra (1997) determina que

existem três sistemas integrados ao marketing que são os 4P's que envolvem o produto, preço, ponto e promoção como demonstrado na figura 1. Ainda existem os 4 A's que significam análise, adaptação, ativação e avaliação e por fim os 4 C's que envolvem o consumidor, custo ao consumidor, comunicação e conveniência.
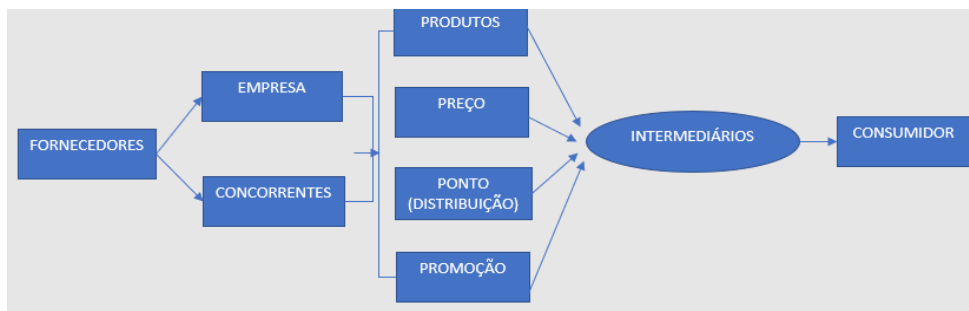
Figura 1 – 4 P's do composto de Marketing.

Fonte: COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997, p. 28.

Portanto, de acordo com Lopes Filho (2006), verifica-se que o marketing sofre muitas mudanças que identifica algumas forças do ambiente que influenciaram a criação do novo marketing ligado a vantagem competitiva e que agrega valor para o cliente por meio da qualidade do produto, do preço e da promoção; além da comunicação para divulgar o produto ou serviço ao consumidor e da distribuição que depende da localização, do tempo de entrega, de pagamentos facilitados e da garantia e devolução dos produtos. Isso é possível identificar na figura 2 que demonstra detalhadamente o mix mercadológico.

Figura 2 – Marketing mix e variáveis táticas.

Fonte: LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 61.

Em relação a questão de marketing é possível identificar que os fatores internos e externos influenciam muito nas decisões tomadas pelas empresas, porque é fundamental que uma organização analise seu ambiente para que possa ter vantagem competitiva em relação a outras empresas, principalmente, do mesmo ramo de atividade. Para isso, é fundamental analisar os fatores internos que são os pontos fracos e fortes da organização e os fatores externos que são as ameaças e oportunidades que podem afetar a empresa ou contribuir para que esta se desenvolva e cresça no mercado. Além disso, é importante que a empresa identifique qual seu produto, seu preço, a praça e as promoções, avaliando as necessidades e desejos dos consumidores para que estes satisfaçam suas necessidades e se fidelizem ao produto ou serviço oferecido pela empresa.

3.2 Neuromarketing

O estudo de Neuromarketing é realizado de acordo com Rodrigues, Bacaltchuk e Oliveira (2014) por meio do uso de um aparelho de Imagem por Ressonância Magnética Funcional que identifica quais áreas do cérebro são acionadas e qual reação é causada por cores, aromas, sons e como são percebidas e sentidas, tornando o comportamento do consumidor complexo, pois as pessoas têm desejos, necessidades e motivações diferentes, o que permite comportamentos variados nas decisões de compra. Neste caso,

Soares Neto, Dias e Alexandre (2010) identificam que o neuromarketing, por meio de técnicas de neuroimagem, consegue compreender o comportamento do consumidor em seu inconsciente ao observar as atividades cerebrais registrando imagens do cérebro dos consumidores e identificar quais áreas da mente são ativadas quando as pessoas são expostas a marcas, imagens, vídeos, produtos ou propagandas comerciais.

Para Pereira (2016), o neuromarketing é uma área de estudos que tenta compreender como a concorrência entre as companhias, a crescente exigência do cliente e a evolução tecnológica estimulam as empresas a realizarem pesquisas de mercado por meio do marketing para identificar as necessidades do mercado consumidor. Assim sendo, as técnicas avançadas da neurociência possibilitam o desenvolvimento de métodos eficientes de análise do comportamento do consumidor. E, para compreender o comportamento do consumidor Soares Neto, Dias e Alexandre (2010) consideram a análise racional e linear embasada em aspectos emocionais e inconscientes para entender o processo de decisão do consumidor.

Almeida e Arruda (2014) definem Neuromarketing como:

> ... uma nova área do marketing proveniente da interdisciplinaridade entre conhecimentos da psicologia, neurociência, economia e marketing, que, através do estudo da neurofisiologia, busca complementar a compreensão sobre comportamento humano em suas relações com o mercado. (ALMEIDA e ARRUDA, 2014, p. 281).

Assim sendo Bernardo (2012) identifica que o consumidor compra quando há oferta da empresa, e quando o cliente tem uma necessidade, a empresa tem o papel de facilitar a transação entre demanda e oferta e conhecendo os desejos dos consumidores é possível criar produtos específicos. Para atingir as necessidades dos clientes é fundamental, segundo Lepre et al. (2016), englobar um conjunto de estágios que caracterizam o comportamento do consumidor que estão relacionados a compra, o uso dos produtos e as experiências que são envolvidos com alguns fatores como as crenças, percepções, motivações e estado de espírito que acabam impulsionando o consumidor para determinados comportamentos no momento da compra.

De acordo com Neiva (2012) as embalagens influenciam na realização da compra pelo consumidor, sendo que os estudos de neuromarketing evidenciam uma forte relação com a comunicação visual com a embalagem que fazem com que o consumidor possa experimentar o produto através do olfato, tato, audição ou gosto. Assim sendo, é fundamental que a embalagem tenha relevância com a mensagem e o posicionamento da marca em relação aos seus valores, metáforas, benefícios e sentimentos que são transmitidos para o cérebro humano. Como cita Pereira (2016), o neuromarketing é considerado um fator relevante para o sucesso nos negócios, pois as empresas identificaram que as características físicas do produto, assim como a cor, a forma da embalagem e até as informações do produto influenciam a escolha do cliente e amplia a

vantagem nas campanhas comerciais e das marcas.

Conforme comentado, anteriormente, Almeida et al. (2010) consideram o Neuromarketing como uma nova área do marketing que une os conhecimentos da psicologia, neurociência, economia e marketing, por meio do estudo da atividade neural, para buscar entender o comportamento humano em suas relações com o mercado, mas para isso é necessário mais estudos para o desenvolvimento de técnicas para não causar problemas éticos como invasão de privacidade. Pois muitos dos profissionais de marketing buscam todos os meios possíveis para influenciar a tomada de decisão do consumidor. Pois, segundo Sá (2011), por meio dos estudos de neuromarketing é possível realizar o mapeamento do cérebro e assim identificar as emoções e atitudes que estimulam os consumidores.

Para Bernardo (2012), a maior vantagem do neuromarketing é que pode analisar que tipo de motivação e quais reações emocionais influenciam nas decisões de compra dos consumidores, por outro lado, as desvantagens são que os resultados das pesquisas nem sempre são dados concretos por causa da diversidade que existem entre as pessoas. Embasado nos estudos da neurociência, Almeida et al. (2015) destacam a importância do Marketing não somente para os consumidores, individualmente, mas como um todo, que abrem oportunidade de compreender os comportamentos do consumo compulsivo, compra por impulso, ansiedade e autoestima e para isso os estudos de neuromarketing contribuem para descobrir como os processos decisórios ocorrem no cérebro.

Portanto, o comportamento do consumidor, segundo os autores Colaferro e Crescitelli (2014) é considerado um processo de decisão de compra, busca, observação, avaliação do produto ou serviços oferecidos. E com o neuromarketing é possível entender o comportamento inconsciente do consumidor e elaborar propostas que satisfaçam as necessidades e demandas que estão envolvidas com questões psicológicas, cultural e econômica. E assim, o neuromarketig, segundo Oda (2013) consegue interpretar o que se passa na mente do consumidor e, dessa maneira, elaborar um planejamento de marketing e uma análise de mercado eficientes em relação ao consumidor.

Neste caso, Lima (2015) afirma que o neuromarkeing surge para compreender as mudanças no comportamento do consumidor e desenvolver o aprendizado sobre o cérebro e do sistema nervoso que envolvem os processos neurais e as emoções que influenciam no consumo e na percepção do consumidor em relação aos produtos, marcas e ações. Dessa forma, é possível identificar as reações conscientes e inconscientes do consumidor, principalmente, o segundo que é mais influenciador na hora da compra, pois dependerá das reações que o indivíduo terá com o produto, pois ativa as células do cérebro que liberam dopamina que proporciona bem-estar na compra.

Neste mesmo contexto, Almeida (2015) comenta que o neuromarketing é um novo campo do marketing que busca compreender o comportamento do consumidor, visando entender os desejos, os impulsos e motivações dos consumidores e identifica qual a parte

do cérebro que influencia na compra. É possível conhecer o sistema nervoso do indivíduo e como reage com os estímulos de ser exposto a produtos e diferentes marcas; o uso de tecnologias e digitalização de imagens do cérebro possibilita medir as atividades cerebrais, que colabora para as empresas identificarem o perfil do consumidor e suas necessidades e desejos e assim desenvolver mudanças e inovações para fidelizar o cliente a marca do produto.

Em sua pesquisa, Oliveira (2014) identifica que o neuromarketing mapeia as reações dos consumidores e tenta explicar o que os move a tomada de decisões de compra e, assim, ajudar nos anúncios publicitários de produtos e marcas e se estão dando algum retorno para a empresa. Ainda, segundo o autor supracitado, um dos primeiros experimentos realizados com os indivíduos foi com a Coca-cola e Pepsi que foram oferecidas para que o consumidor as identificasse e para saber qual das marcas era a melhor e foi identificado que o resultado obtido era relacionado a recompensa.

Assim sendo, Borges (2015) analisa os estudos de neuromarketing como técnicas da neurociência que buscam estudar as reações do consumidor e que contribuem para as ações de marketing em elaborar estratégias para implementar nas marcas e assim será possível desenvolver propagandas e produtos que agradem o cliente. Assim, como os autores Orso e Santos (2010) consideram que o neuromarketing traz inovações e a partir de estudos da neurociência é possível estudar o subconsciente do consumidor e, desta forma, desenvolver meios de implantar ideias e estimular as pessoas a consumir os produtos que estão sendo ofertados no mercado. Muitas informações dos consumidores são guardadas no cérebro e, somente, com entrevistas que são métodos tradicionais não é possível identificar, por isso, é necessário analisar o subconsciente das pessoas e identificar seus pensamentos e desejos.

Dessa forma, o neuromarketing é uma nova maneira de compreender o comportamento do consumidor analisando suas reações por meio de estudos cerebrais que identificam suas necessidades e desejos do inconsciente e, assim, é possível desenvolver estratégias de marketing eficientes que atinjam o público-alvo e proporcione satisfação e fidelidade do cliente pelo produto e pela marca. As empresas, desta forma, podem desenvolver produtos e serviços que o público deseja e poderá ter mais vantagem competitiva no mercado em que atua.

4 | CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar os conceitos de neuromarketing e identificar sua relação com o comportamento do consumidor. Sendo desenvolvido um trabalho exploratório para identificar o significado e a importância desta nova ciência, atualmente, principalmente, no que se refere ao entendimento do processo de decisão de compra do consumidor e quais aspectos influenciam nesta tomada de decisão. Pois,

analisando algumas partes do cérebro humano é possível identificar quais sentimentos e emoções estão envolvidos na hora da compra, tais como a compra por impulso, por autoestima, por motivação, por ansiedade, entre outros fatores.

Assim sendo, a análise foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica para chegar ao objetivo proposto pela pesquisa, e pode-se verificar que o Neurmarketing está sendo utilizado pelas empresas interessadas em desenvolver produtos ou serviços que atendam às necessidades de seus clientes que muitas vezes não são reconhecidas, de modo consciente. Com a investigação e utilização do neuromarketing é possível chegar, mais profundamente, ao que cada pessoa pensa em relação aos produtos e serviços oferecidos; além de envolver os conhecimentos da psicologia, neurociência, economia e marketing.

Porém, no neuromarketing são utilizados equipamentos com tecnologia avançada e que de certa forma, ainda é um tema recente, sendo um método utilizado por empresas de grande porte que possuem recursos para a realização de estudos nesta área. Também, se faz necessário, levar em consideração questões éticas de cada indivíduo, devendo ser desenvolvido e analisado para não envolver outras questões de comportamento das pessoas além do estudo e análise de como o cérebro humano desenvolve a tomada de decisão durante a compra; onde ocorrem diversos tipos de interferência e indecisões em relação a diversidade de produtos, nas ofertas oferecidas aos consumidores e nas inovações que surgem, a cada momento, e que fazem com que muitas decisões sejam tomadas neste momento por desejo de consumir algo novo no mercado.

O marketing é realizado por meio do desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades das pessoas, escolha do melhor lugar para distribuição que atenda o público-alvo que esteja disposto a comprar este produto ou serviço, oferecendo promoções para aumentar as vendas com preços acessíveis aos consumidores. Deste modo, surgem muitas ofertas e produtos novos ao mesmo tempo, para que os consumidores decidam qual será a melhor opção. Desta forma, entra o neuromarketing que procura identificar como os consumidores podem responder aos estímulos do marketing.

Os resultados encontrados no presente estudo sugerem a busca cada vez maior de informações dos próprios consumidores, do que desejam e quais são suas reais necessidades de consumo, o que pode aumentar o desenvolvimento de novos negócios e boas ideias de produtos e serviços mais inovadores para o mercado que sejam mais práticos e com preço acessível ao público que se pretende atingir.

Os estudos de neuromarketing possibilitam que cada indivíduo, em seu inconsciente, demonstre suas percepções para que os pesquisadores consigam identificar como é realizada a tomada de decisões na hora da compra e sua importância. No entanto, é uma área de estudos que tenta compreender como a concorrência entre as empresas, a crescente exigência do cliente e a evolução tecnológica estimulam as empresas a realizarem pesquisas de mercado por meio do marketing para identificar as necessidades

do mercado consumidor e conseguir vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Para tentar solucionar este problema, as empresas precisam investir nas características físicas do produto, como a cor, a forma da embalagem e até as informações do produto que influenciam a escolha. A principal fonte para aumentar a vantagem competitiva é a divulgação da marca e da qualidade do produto pelos meios de comunicação para alcançar de forma rápida e eficiente as necessidades de um público específico e que esteja interessado realmente nos produtos ou serviços oferecidos.

Portanto, com os estudos do Neuromarketing é possível identificar qual a parte do cérebro que mais influencia na compra e conhecer o sistema nervoso do indivíduo e como reage com os estímulos de ser exposto a produtos e diferentes marcas. Com o uso de tecnologias e digitalização de imagens do cérebro é possível medir e avaliar as atividades cerebrais que colaboram para identificar o perfil do consumidor e suas necessidades e desejos. E, dessa maneira, cada empresa pode realizar mudanças nas estratégias propostas e desenvolver produtos e serviços com inovações para fidelizar o cliente **à** marca e vender um produto com qualidade.

Este estudo apresenta como limitação focar-se apenas em referências bibliográficas. Para futuros estudos, sugere-se a aplicação de pesquisas quantitativas e/ou qualitativas, em organizações que se utilizam do neuromarketing para identificar se conseguem obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S. B. de. **Brand Love e Neuromarketing**: investigação sobre conexões – um estudo de caso. Creative University, 2015.

ALMEIDA, C. F. C. de.; ARRUDA, D. M. de O. **O neuromarketing e a neurociência do comportamento do consumidor:** o futuro por meio da convergência de conhecimentos. Ciências & Cognição. Fortaleza, 2014.

ALMEIDA, F. C.; LEOCÁDIO, Á. L.; VALE, A. O. do.; GONZÁLES, N.; GELEILATE, M. **Neuromarketing**: indo além do Tradicional comportamento do consumidor. VII Convibra Administração, 2010.

ALMEIDA, S. O. de.; BRASIL, V. S.; ESPARTEL, L. B.; CALLEGARO, F. C. **Limites éticos e contribuições para a sociedade**: uma análise das implicações da aproximação entre neurociência e comportamento do consumidor. E&G Economia e Gestão. Belo Horizonte, 2015.

BARCELLOS, R.; SCHELELA, S. S. **Marketing e Vendas**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia – Paraná. Curitiba, 2012.

BERNARDO, V. de O. **Neuromarketing**: um estudo sobre a sensibilização do consumidor. Universidade Estadual de Campinas Faculdade de Ciências Aplicadas. Limeira, 2012.

BORGES, W. B. de M. **Neuromarketing**: um estudo de caso em uma vidraçaria na cidade de Natal/RN. Natal, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

CHAMUSCA, M.; CARVALHAL, M. **Comunicação e Marketing digitais**: conceitos, práticas, métricas e inovações. VNI: Salvador, 2011.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1994.

COLAFERRO, C. A.; CRESCITELLI, E. **A contribuição do neromarketing para o estudo do comportamento do consumidor**. Brazilian Business Review. Espírito Santo, 2014.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR., George H.; LUCK, David. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GHAURI, P.; GRONHAUG, K. **Research methods in business studies**: a practical guide. Essex: Pearson Education, 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. R. **Marketing, Telemarketing e E-commerce**. São Paulo: Viena, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall. 2005.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LEPRE, T. R. Fe.; SANTOS, G. T. dos.; RICCI, Kémeli Caroline Pirão.; LEPRE, Leonardo R. **Neuromarketing – técnicas utilizadas por supermercados brasileiros**. SADSJ - South American Development Society Journal. Vol. 2, Nº. 5, Ano 2016.

LIMA, V. P. de. **Neuromarketing na publicidade**. Juiz de Fora: Cetro Superior de Juiz de Fora, 2015.

LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LOPES FILHO, L. S. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

NEIVA, L. de A. **O neuromarketing e a comunicação visual**: uma análise da contribuição do estudo de neuromarketing para a comunicação visual das embalagens. Centro Universitário de Brasília - UniCEUB Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS. Brasília, 2012.

ODA, L. E. **A influência do neuromarketing no entendimento do comportamento do consumidor e na área da comunicação**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2013.

OLIVEIRA, J. dos S. P. e. **Estratégias do neuromarketing**: uma análise múltipla de casos. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014.

ORSO, N. L.; SANTOS, S. S. S. dos. **O neuromarketing**. Santa Catarina, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2010.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2016.

RODRIGUES, G.; BACALTCHUK, B.; OLIVEIRA, L. de. **Lendo mentes**: estudo sobre o uso do neuromarketing para a compreensão do comportamento do consumidor. VIII Mostra de Iniciação Cientifica IMED. Rio Grande do Sul, 2014.

SÁ, C. M. T. de. **Neuromarketing e a nova relação entre marca e consumidor**. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2011.

SOARES NETO, J. B.; DIAS, T. F.; ALEXANDRE, M. L. **Mapeando fundamentos do constructo neuromarketing com profissionais de empresas de publicidade**. Universidade FUMEC/FACE, 2010.

ZALTMAN, G. **Afinal, o que os clientes querem**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CAPÍTULO 6

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA ENFRENTAMENTO DAS MUDANÇAS CLIMÁTICAS: A EXPERIÊNCIA CUBANA

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 04/10/2020

Alexis Santiago Pérez Figueredo
CEMZOC-Universidad de Oriente
Santiago de Cuba- Cuba
ORCID 0000-0003 3797 0513

Márcia Aparecida da Silva Pimentel
Faculdade de Geografia- Universidade Federal do Pará-Brasil
Belém-Pará
ORCID 0000-0001-9893-9777

RESUMO: O objetivo deste trabalho é analisar a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como uma ferramenta que, aplicada ao modelo de gestão estratégica da empresa, contribui para o desenvolvimento de capacidades no enfrentamento das mudanças climáticas, estimulando o desenvolvimento de boas práticas. A partir da análise dos estudos realizados, de revisão bibliográfica e documental, bem como investigação de campo, contextualiza-se a relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Empresarial em Cuba, estabelecendo mecanismos que potencializam ações para conscientização sobre impactos das alterações ambientais relacionadas ao clima. Como resultado, apresenta-se um quadro onde são analisados os objetivos e procedimentos do Plano Estadual da República de Cuba, denominado *Tarea Vida* (Tarefa Vida) e sua implementação em empresas cubanas.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa; Mudanças Climáticas, *Tarea Vida*, Cuba.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to analyze Corporate Social Responsibility (CSR) as a tool that, applied to the company's strategic management model, contributes to the development of capacities to face climate change, stimulating the development of good practices. Based on the analysis of the studies carried out, bibliographical and documentary review, as well as field research, the relationship between Corporate Social Responsibility and Business Management in Cuba is contextualized, establishing mechanisms that enhance actions to raise awareness about the impacts of climate-related environmental changes. As a result, a frame is presented where the objectives and procedures of the State Plan of the Republic of Cuba, called *Tarea Vida* (Life Task) and its implementation in Cuban companies are analyzed.
KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Climate Change, Life Task, Cuba.

1 | INTRODUÇÃO

O tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) remonta as primeiras décadas do século XX. De acordo com De Benedicto et al (2008). A expressão "responsabilidade social" foi escrita pela primeira vez em um manifesto de 120 industriais ingleses. Entretanto, durante o período das duas grandes guerras mundiais que ocorreram naquele século, seus estudos foram

interrompidos, sendo retomados apenas no final da década de 1940. (ARISTIMUÑO, 2010; REAL ACADEMIA ESPANHOLA, 2017).

Entre as décadas de 1950 e 1970, a discussão sobre os problemas ambientais derivados da poluição industrial ganha força. Como marco do movimento ambientalista o livro de Rachel Carson, Primavera Silenciosa, de 1962 que tratou dos efeitos dos pesticidas no ambiente provocou pressão sobre os setores público e privado da sociedade e influenciou no reconhecimento de que as empresas passassem a ter Responsabilidade Social, especialmente, aquelas do setor privado. As Convenções Internacionais sobre Meio Ambiente, desde a de Estocolmo, realizada em 1972, organizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) vem apresentando o problema da degradação ambiental e firmando protocolos entre os países participantes, para redução das substâncias tóxicas no ambiente. O conceito de gestão ambiental, antes só empregado no setor público, passou a ser utilizado e inserido no setor empresarial nos anos de 1980. O que implicou em dois aspectos: redução dos impactos gerados pela produção industrial e desenvolvimento de ações para a comunidade do entorno. Na década de 1990, o debate em torno da ética empresarial vai envolver os temas sobre meio ambiente, educação e injustiça social.

A discussão iniciada na Europa e nos Estados Unidos, também chega à América Latina, com o nome de Responsabilidade Social Corporativa (RCS), de características semelhantes em relação ao conjunto de valores, objetivos e compromissos de uma empresa para com a sociedade e ambiente. (MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ESPAÑA, 2016; GONZÁLEZ et al, 2019)

O conceito de Desenvolvimento Sustentável, apresentado na Cúpula do Rio de Janeiro, em 1992, se apresenta como paradigma a tem sido instrumento para criação de legislação ambiental, normas e tratados ambientais, bem como das políticas de ações públicas e empresarial. Esse aparato legal tem estimulado a formação de organizações sociais e grupos de interesse, que promovem e exigem um compromisso mais sério e coerente no atendimento às necessidades da sociedade e na busca de soluções para os impactos gerados pelas empresas e indústria no meio ambiente.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como a RSE, no campo da gestão empresarial, pode contribuir para o desenvolvimento de capacidades para enfrentar as mudanças climáticas, promovendo o desenvolvimento de boas práticas que demonstrem níveis de percepção de risco e desempenho ambiental da instituição.

2 I MATERIAIS E MÉTODOS

O método comparativo e descritivo-explicativo foi utilizado para analisar as diferentes concepções de desenvolvimento da RSE nas diferentes fases e regiões, bem como para apoiar a sua evolução. A revisão bibliográfica e documental para estabelecer o estado da arte e o referencial teórico deste estudo. A análise causal permitiu aprofundar a relação

entre a empresa e o meio ambiente no contexto dos impactos das alterações climáticas e a modelação foi utilizada na apresentação do procedimento.

3 I RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Responsabilidade social corporativa

Em 1999, a realização do Fórum Econômico Mundial (WEF) em Davos, Suíça, recomendou às empresas a adoção de novos princípios em sua gestão em relação ao esclarecimento de sua posição na área de direitos humanos, normas trabalhistas e meio ambiente. O que constitui em si, uma declaração para as empresas assumirem a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a sua incorporação consciente, clara e sustentada na gestão estratégica da organização, reconhecendo os impactos da sua atividade no meio ambiente. Para Gonzalez et al (2019), a RSC tem diferentes compreensões e modificações ao longo do tempo. Para os autores na nova concepção europeia significa que:

> “la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad, que las compañías tengan en cuenta en su estrategia y operaciones las expectativas de los grupos de interés para maximizar su capacidad de crear valor para el conjunto de la sociedad” (p.3)

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a responsabilidade social corporativa é o conjunto de ações que levam em consideração para que o desenvolvimento de suas atividades tenha um impacto positivo na sociedade e reafirme os princípios e os valores que regem, tanto com seus próprios métodos e processos internos quanto em sua relação com outros atores do desenvolvimento e a comunidade. (Gonzalez et al; MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ESPAÑA,2016.).

Em termos operacionais, o Guia para a implementação da ISO 26.000, a RSC é um meio para alcançar os benefícios de operar de forma socialmente responsável e expressar seu compromisso com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente que se tornou um ponto central critério para medir seu desempenho geral e sua capacidade de continuar a operar com eficácia.

A partir da análise dessas considerações, pode-se constatar que uma empresa que assume a RSC transcende os compromissos éticos da empresa com seus trabalhadores, projetando-se para a sociedade e o meio ambiente, expressando suas responsabilidades, entre outras, para:

- Servir a sociedade com produtos úteis e em condições justas.
- Criar riqueza da forma mais eficiente possível, promovendo o uso racional dos recursos.
- Respeitar os direitos dos trabalhadores com condições dignas de trabalho que

favoreçam sua segurança, saúde ocupacional e desenvolvimento humano e profissional.

- Respeitar o meio ambiente, evitando ao máximo qualquer tipo de contaminação, minimizando a geração de resíduos e racionalizando o uso de recursos naturais e energéticos.

- Integrar, implementar e promover um comportamento socialmente responsável em toda a organização e, por meio de suas políticas e práticas, dentro de sua esfera de influência na comunidade.

- Contribuir para o enfrentamento das mudanças climáticas e promover a avaliação dos riscos ambientais e sociais para melhorar as soluções.

Estes compromissos demonstram que o principal objetivo da empresa que pratica a RSC é promover a responsabilidade social em todas as áreas da sociedade, com todos os cidadãos, instituições públicas ou privadas, e organizações sociais, em geral, para contribuir para aumentar o bem-estar da sociedade.

Alguns autores passam a utilizar os termos responsabilidade social organizacional (RSO), identificando o trabalho de grupos de interesse: empresas, sindicatos, universidades, ONGs, partidos políticos, administrações públicas, empregadores, meios de comunicação, etc. Bem como, o conceito de Corporativo Governos identificados como a estrutura de governo que se baseia na distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da sociedade, tais como conselho de administração, administradores, acionistas e demais agentes econômicos que mantenham algum interesse na empresa. (GONZALES, 2002; GONZÁLEZ et al. 2019; BRASIL, 2020).

Essas avaliações mostram que esse conceito tem diferentes interpretações e usos, dependendo de quem o utiliza. Mas, em síntese, concordam que se refere a uma empresa socialmente responsável quando, em seu processo de tomada de decisão, avalia o impacto de suas ações nas comunidades, nos trabalhadores e no meio ambiente e incorpora efetivamente seus interesses na busca de soluções em seus processos de gestão e o alcance de seus resultados.

3.2 Gestão de Negócios e CSR

A adoção da RSC pela empresa constitui uma mudança na percepção de como ela interpreta a sua relação não só com o meio ambiente, mas com outros atores do desenvolvimento com os quais compartilha as responsabilidades e os compromissos de desenvolvimento do território.

No tratamento do tema, alguns autores como Correa et al. (2007) afirmam que embora haja critério de que se trata de declaração de ação voluntária, referindo-se a ISO 26000, esta não deve ser entendida como decorrência de atividades não planejadas e organizadas, devendo ser concebida sua constituição com base no modelo de gestão estratégica da empresa que avalia os impactos da sua atividade ou negócio no meio

interno e externo para alcançar um equilíbrio do âmbito socioambiental da sua atuação em complemento aos critérios tradicionais de medição e avaliação da rentabilidade e financeira gestão da organização.

Considerar a RSC no ambiente estratégico da organização de fato estabelece uma sinergia com os próprios valores da entidade e a base ética da RSE atribuída ao cumprimento das normas e legislações que sustentam seus compromissos com a sociedade, o meio ambiente e demais atores do desenvolvimento territorial. (BRASIL, 2020)

O ambiente estratégico da organização garante que a RSC seja assumida por todos os membros da empresa, envolvendo todos independentemente do nível ou posição que nela ocupem e que se expresse como parte da cultura organizacional e constitua um dos seus valores partilhados.

As empresas e seus *stakeholders* estão cada vez mais cientes da necessidade e dos benefícios do comportamento socialmente responsável que se tornou um critério importante para a empresa, pois afeta sua imagem, cria uma vantagem competitiva, influencia o desenvolvimento de relações benéficas para a comunidade e com os demais atores do desenvolvimento.

O comportamento ético da empresa favorece a sua adesão à observância dos marcos regulatórios relativos ao cumprimento do seu objeto social e à criação de bens e serviços que promovam o bem-estar da sociedade.

As empresas e organizações que assumem a RSC podem realizar diversas ações e possuem um leque de possibilidades que respondem ao contexto e à singularidade de cada empresa, podendo identificar aqueles aspectos que requerem maior atenção, exemplo ilustrado na Tabela 1:

Grupo de interesse	Prática	Ações
Recursos humanos, cursos	Preparação de Capacitação de Recursos Humanos	Treinamento, cursos
	Segurança e saúde dos trabalhadores	Criar ambiente de trabalho adequado, controle e cumprimento das normas de proteção e higiene, entre outras ações
Meio Ambiente .	Promover o controle e o uso racional dos recursos energéticos	Desenvolvimento de boas práticas e aplicação de tecnologias adequadas que garantam a economia desses recursos.
	Promover ações de reciclagem	Apoiar campanhas de coleta de matéria-prima e ações de reciclagem
Comunidade	Desenvolvimento de atividades em coordenação com a comunidade	Aumento de áreas verdes, apoio em campanhas de saneamento ambiental, atenção aos postos de saúde e educação

Tabela 1. Relacionamento da RSC com seus *stakeholders.*

Fonte: Adaptado de Gonzalez et al, 2019.

3.3 RSC e Desenvolvimento Sustentável

A situação social, ambiental e econômica do planeta tem gerado preocupações e expectativas para a sociedade, empresas, entidades e organizações que se conscientizaram da importância de buscar soluções para esses problemas atuais. Essas inquietações têm em vista a possibilidade de mudança ou reversão da situação crítica atual e garantir às gerações futuras os recursos e as condições necessárias para satisfazer as suas próprias necessidades. Essa abordagem forma a base do conceito de desenvolvimento sustentável.

A conquista da sustentabilidade futura depende da construção de uma plataforma de sustentabilidade com ações que possam ser desenvolvidas no presente, portando conhecimentos pautados em uma definição ética que favoreça a promoção dos níveis de gestão da empresa na busca de soluções para os problemas que enfrenta.

O que exige a mudança de paradigma no pensamento estratégico, o conceito de definir os objetivos da empresa para cumprir a missão, para uma abordagem baseada na concretização da visão de futuro de como quer ser reconhecida, que posiciona a empresa no paradigma da gestão estratégica.

Desde o início deste século, tem sido uma preocupação constante da comunidade internacional em estabelecer diretrizes que contribuam para o alcance dos objetivos relacionados ao atendimento das necessidades e do bem-estar da humanidade. Foi assim que em 2000 foram estabelecidas oito metas, conhecidas como Objetivos do Milênio (ODM), que traçam o roteiro a ser alcançado até 2015.

A avaliação do cumprimento dos ODM naquele ano determinou que, pelo peso dos avanços alcançados, ainda havia insatisfações, mas também demonstrou ser possível uma ação coordenada, sendo necessário um novo programa de objetivos para o seu cumprimento: a Agenda 2030. (CEPAL, 2018; CEPAL, 2019).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ou Agenda 2030 são um conjunto de 17 objetivos e 169 objetivos específicos, que visam resolver os problemas sociais, econômicos e ambientais que afetam o mundo, abrangendo os próximos 15 anos (2015-2030).

A Responsabilidade Social Corporativa pela adesão à ética é uma valiosa ferramenta metodológica para estabelecer os compromissos da empresa em relação à sociedade e ao meio ambiente, fora dos limites financeiro e econômico. Tendo em vista a concepção dos objetivos para o alcance do Desenvolvimento Sustentável, a Agenda 2030, a RSC pode contribuir para o cumprimento dos objetivos e metas desta agenda, tornando a empresa um veículo para a implementação e demonstração do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

Uma organização socialmente responsável, devido à sua projeção, tem alta avaliação no alcance dos objetivos de desenvolvimento sustentável, promovendo sinergias da organização, planejamento, execução, controle e avaliação das ações para atingir

esses objetivos.

Por exemplo:

O primeiro ODS “Fim da Pobreza” é contribuir para uma política de emprego para a comunidade e pagar custos adequados e decentes.

Objetivo 3 do ODS é “Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar de todos se reflete na vontade da empresa socialmente responsável por uma política laboral adequada, emprego decente e preocupação com a saúde e a seguridade social de seus trabalhadores e famílias”.

Também poderia ser considerara a facilitação do acesso à educação e aprendizagem ao longo da vida para os membros da organização e contribuir com a comunidade do local para realizar esse esforço para seus membros.

O objetivo 12 “Produção e Consumo Responsáveis” trata-se de se comunicar com os consumidores, uma organização responsável deve fornecer informações completas, precisas e compreensíveis sobre suas produções, exigindo seu consumo responsável.

Os ODS podem ser uma ferramenta de planejamento de negócios e sua visão de longo prazo se tornará uma referência para definir o escopo dos compromissos de RSC ajustados a esses objetivos.

A Agenda 2030 é uma agenda transformadora e inclusiva, que coloca a igualdade e a dignidade das pessoas no centro e apela à mudança do nosso estilo de desenvolvimento, respeitando o meio ambiente, que também é objetivo da RSC.

3.4 Gestão de Negócios, RSC e Mudanças Climáticas

A existência de mudanças climáticas planetárias (*Climate Change*) é confirmada por um grupo de cientistas que compõe o Grupo Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas Intergovernamentais (IPCC). O aumento de eventos meteorológicos e outros eventos extremos (ondas de calor, furacões, inundações, secas, incêndios florestais, entre outros), constituem de uma forma ou de outra uma relação de causa e efeito entre as dinâmicas naturais e as atividades humanas, em certa escala.

As causas das mudanças climáticas são, geralmente, naturais, mas nos últimos 150 anos, devido às atividades humanas, desde o início da era industrial eles têm sido influenciadas por ações antrópicas. As causas sociais incluem a emissão de gases de efeito estufa (GEE), incluindo dióxido de carbono e metano, devido à queima de combustíveis fósseis e atividades agrícolas, entre outras atividades humanas. (CUBA, 2017).

As empresas têm um papel ativo na contribuição da maior carga de poluentes ao mesmo tempo em que têm um papel ativo nas medidas que podem ser tomadas para reduzir ou mitigar essas cargas, em resposta aos compromissos que assumem como expressão da sua responsabilidade social para com o meio ambiente e a sociedade.

Uma das tarefas em que o papel das empresas é decisivo é a formação de capacidades para fazer face às alterações climáticas, não só nos seus próprios recursos

humanos, mas também nas comunidades onde se inserem (López, 2014).

Poderão gerar uma importante contribuição na análise que deve ser realizada para promover a mudança de tecnologias adequadas e favoráveis ao ambiente, reduzindo as vulnerabilidades e promovendo o desenvolvimento de boas práticas empresariais com maior resiliência social para enfrentar a mudança climática. (Figura 1)

Figura 1. Perfil dos impactos das mudanças climáticas

Fonte: Organizados pelos autores

As consequências das mudanças climáticas também têm uma implicação social devido aos impactos de furacões, inundações, secas, incêndios florestais que provocam deslocamento populacional, aumento da morbidade de diversas patologias relacionadas à saúde humana, por exemplo, doenças respiratórias, dermatológicas, entre outras, também como os efeitos sobre a economia doméstica, e a disponibilidade de água potável.

3.5 RSC no contexto de Cuba

Com base nos princípios da RSC e objetivos da agenda 2030, as metas previstas no Plano de Estado de Cuba são para enfrentar as mudanças climáticas: "Tarefa de Vida" e a "Gestão Empresarial" estabeleceram os elementos fundamentais do procedimento para incorporar a RSC no modelo de gestão estratégica das empresas para enfrentar os impactos das mudanças climáticas. (Cuba, 2017).

Para isso, é importante, em primeiro lugar, traçar o perfil dos impactos das mudanças climáticas nas empresas, para o seu reconhecimento, avaliação e caracterização, minimizando o nível de incerteza a eles associados.

Esta ação permite estabelecer os valores de qualidade ambiental e potenciar a percepção de risco que existem e definir estratégias para melhorar as capacidades de enfrentamento das alterações climáticas com abordagens de mitigação ou adaptação

materializadas em boas práticas que transportem a resiliência alcançada e demonstrativa do desempenho ambiental.

É importante ter em conta, como ponto de partida, os fundamentos da RSC que garantem que o trabalho visa alcançar os seguintes princípios:

- Transparência e ação consistente evidenciada por meio de prestação de contas.
- Conduta ética em relação ao cumprimento de seus compromissos.
- Respeito pelos interesses das partes interessadas.
- Respeito pelo marco legal e regulatório.
- Respeito ao meio ambiente.
- Respeito pelos direitos humanos.

No Plano Estadual de Cuba, a tarefa 10 expressa que: é possível influenciar numa área vital, como a formação de recursos humanos, sua preparação para enfrentar as mudanças climáticas como um processo de capacitação e aumento da percepção de risco. (CUBA, 2017; ODS 2030, 2019)

A Tabela 2 evidencia com detalhamento o que significa a coerência entre as recomendações internacionais e o Plano do Estado Cubano.

Em relação, isso é evidenciado por meio da tabela 2 a seguir.

Processo de gestão	Elementos de RSC	Agenda 2030	*Tarea Vida* *Tarea 10*	Ações para desenvolver
Gestão de RH	Ética; Respeito pelo Meio Ambiente; Respeito pelos direitos humanos; Conformidade com o quadro legal e regulamentar.	Eixo de corte transversal; Os ODS são uma ferramenta de planejamento de negócios em que sua visão de longo prazo se torna uma referência para definir o escopo dos compromissos de RSC ajustados a esses objetivos.	Aumentar a percepção de risco em face das mudanças climáticas.	Uso racional de recursos; Redução da poluição; Proteção dos trabalhadores e da comunidade.

Tabela 2. Projeção das relações de RSC com os elementos da Gestão Empresarial, a Agenda 2030 e a *Tarea Vida.*

Fonte: Organizado pelos autores

Segundo estudos especializados, existem insuficiências e lacunas na formação e no conhecimento sobre gestão de riscos no enfrentamento das alterações climáticas, o que influencia a percepção dos riscos e a preparação dos tomadores de decisões e atores do desenvolvimento dos territórios. As ações que permitem o desenvolvimento de um processo de mudança que permita, são direcionadas para:

- Fortalecer os laços entre as dimensões institucional, social e econômica para a gestão de riscos.
- Conhecer os impactos das mudanças climáticas que eles devem enfrentar.
- Gerenciar as vulnerabilidades associadas às mudanças climáticas de forma eficaz
- Criar sinergias entre medidas e ações, bem como superar possíveis custos de improvisação.
- Otimize a alocação de recursos disponíveis contra as mudanças climáticas e adaptação.
- Promover a colaboração entre os setores público e privado na adaptação.
- Criar uma cultura comum de prevenção em termos de adaptação às mudanças climáticas.

Em Cuba, como parte de sua política ambiental, estão sendo elaboradas as seguintes etapas:

3.5.1 Plano Estadual de Enfrentamento às Mudanças Climáticas de Cuba: Tarea Vida

A implementação e adaptação deste plano é obrigatória para todos os Organismos da Administração Central do Estado Cubano (OACE). Por isso é necessário proporcionar uma forma de fazer ao nível das empresas ou territórios, explicando sobre as mudanças climáticas e seus impactos, tanto para a economia do país como para a sociedade e o meio ambiente. Essa meta permita a formação de tomadores de decisão para implementação de ações voltadas fundamentalmente, para o fortalecimento de capacidades para enfrentamento e resiliência diante desses impactos. (CUBA, 2017;ODS 2030, 2019)

Este plano deve conceituar ações integradas que contenham as etapas a serem executadas de forma ordenada, determinando as prioridades e ações que devem ser realizadas considerando o perfil dos impactos das mudanças climáticas e a singularidade da localidade, para identificar os perigos e riscos associados às mudanças. E ainda, integrar a avaliação das vulnerabilidades e capacidade de resposta às ações do projeto na perspectiva da mitigação ou adaptação considerando cenários de curto, médio, longo e muito longo prazo. (Tabelas 3 e 4)

Tarea 10	Objetivo geral	Momento de consciência	Momento de treinamento	Momento de transformação
Priorizar medidas e ações para aumentar a percepção de risco e aumentar o nível de conhecimento e grau de participação de toda a população no enfrentamento dos impactos das mudanças climáticas e uma cultura que incentive a economia de água	Desenvolver ações de capacitação de atores e tomadores de decisão, promovendo a percepção de risco no processo de enfrentamento dos impactos associados às mudanças climáticas no território, contribuindo para uma cultura de uso racional dos recursos hídricos.	Ministrar cursos de capacitação ambiental em gestão de riscos frente às mudanças climáticas levando em consideração as características da unidade de estudo; Caracterizar os impactos das mudanças climáticas na empresa.	Desenvolver workshops participativos para a identificação e avaliação dos impactos das alterações climáticas, avaliando a capacidade de resposta presente na unidade de estudo. Avaliação de risco e sua estratificação. Desenvolver a construção de perfis de impacto CC.	Desenvolvimento de ações de adaptação ou para minimizar os impactos identificados como alterações climáticas. Desenvolvimento de boas práticas para gestão de redução de riscos perante as alterações climáticas.

A Tabela 3- critérios sobre como organizar ações para concluir a *Tarea* 10.

Momento de generalização	Momento de avaliação e melhoria	Indicadores de transformação verificáveis
Compartilhar boas práticas	Indicadores de saída verificáveis 1. Pelo menos 2 workshops são realizados em cada unidade de estudo selecionada 2. Pelo menos 2 cursos são ministrados para cada unidade de estudo selecionada. 3. São construídos os perfis de impacto nas mudanças climáticas das unidades de estudo. 4. Os planos de ação são elaborados para minimizar os impactos identificados do CC ou melhorar a adaptabilidade a eles. 5. Pelo menos um artigo é elaborado sobre os resultados obtidos	Nos cursos e workshops desenvolvidos em cada uma das unidades de estudo selecionadas, são formadas X pessoas das empresas do território. É desenvolvida pelo menos uma campanha de comunicação social e diferentes formas e meios de comunicação são usados para que mais de 70% da população reconheça os principais impactos das mudanças climáticas e como eles podem ser enfrentados.

Tabela 4. *Tarea Dez:* orgaização das ações.

4 I CONCLUSÃO

Organizações em todo o mundo, e seus *stakeholders*, estão cada vez mais cientes da necessidade e dos benefícios do comportamento socialmente responsável para com o meio ambiente, a sociedade e a empresa dentro delas, tornando-se um critério central para avaliar seu desempenho geral e sua capacidade de continuar operando com eficácia.

O objetivo da Responsabilidade Social Corporativa é contribuir para o desenvolvimento sustentável.

As mudanças climáticas constituem uma realidade irrefutável, agravada pela ação humana nos últimos anos, que tem gerado problemas ambientais que, gradativamente, vêm se tornando um fator determinante para o alcance do desenvolvimento sustentável do país.

Os cenários que os cientistas têm previsto para o curto, médio e longo prazo sobre a magnitude e manifestação de seus impactos exigem respostas imediatas da sociedade, para que, na medida do possível, mitigue seus impactos ou desenvolva ações de adaptação aos mesmos.

As empresas podem constituir entre os atores de um território as entidades que mais poluem, mas, ao mesmo tempo, constituem um dos pilares mais sólidos para minimizar estas cargas poluentes.

A RSC constitui, por seus fundamentos e princípios éticos, um valioso instrumento metodológico para a implementação e desenvolvimento do Plano Estadual da República de Cuba (*Tarea Vida*) para o enfrentamento às mudanças climáticas.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas do *Centro de Estudios Multidiciplinarios de Zonas Costeras* (CEMZOC) da *Universidad* de Oriente em Cuba, pela ajuda e colaboração na discussão deste artigo.

REFERÊNCIAS

ARISTIMUÑO, M. **La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como valor organizacional en la Pequeña y Mediana Industria**. In: Anais do 8ª Congresso Latino-Americano e Caribenho da LACCEI de Engenharia e Tecnologia “Inovação e Desenvolvimento para as Américas”**,** 1-4 de junho de 2010, Arequipa, Peru, 2010.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. **Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa**. España: Documentos AECA, A. Série Responsabilidad Social Corporativa, N ° 1.2004. Acessado em 03/03/2020

BRASIL, IMETRO- Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia. ISO 26000. DIRETRIZES EM RESPONSABILIDADE SOCIAL. http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp. Acessado em 03/10/2020.

CEPAL. **La Agenda 2030, un reto para América Latina**. Documentos de la CEPAL, setembro de 2018, Santiago de Chile.pdf, 2018.

CEPAL. Repositorio. Cepal. La ISO 26 000 y los ODS. Recuperado 3/3/2020 de http // repositorio Cepal.org, 2019.

CONFEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA. **Responsabilidad Social. Empresarial para Pymes**. CIERVAL, 3,2016

CORREA, J., GUERRA, A., JARAMILLO, J,. **Evolución Histórica de los conceptos de RSE y balance social.** Revista Semestre Económico**,** 10 (20), 87–102. 2007. https: //repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/975/.pdf, Acessado em 15/08/2020.

CUBA, CITMA. **Folleto Enfrentamiento al Cambio Climático na República de Cuba Tarea Vida,**. Editorial Academia, Ciudad Habana, 2017

CUBA, CITMA. **Informe Voluntario de Cuba cumplimiento de la Agenda 2030 sobre los ODS.** La Habana Cuba, 2019.

DE BENEDICTO, S.C; RODRIGUES, A.C.; PENIDO, A. M. S. **Surgimento e evolução da responsabilidade social empresarial: uma reflexão teórico-analítica.** XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

GONZÁLEZ, O.; MOLINA, R.; PATARROYO, D. **Estudio comparativo de las prácticas de Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo en las Medianas Empresas de los vales de Tundama y Sugamuxi en Boyacá- Colombia**. Revista Espacios, Vol. 40, nº 14, 2019. P-1-17, 2019.

GONZÁLEZ, P. **El gobierno corporativo en el Brasil y el papel social de las empresas.** Estudios Gerenciales, 2002, (83) p. 71-89. Disponível na Internet: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208304. Acessado em 3/3/2020, 2017.

LÓPEZ, I. **El cambio climático, ¿Reto para la Responsabilidad Social Empresarial**, Revista Internacional de Organizaciones, nº 13, 2014, pág., 39–53, 2014.

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE ESPAÑA. **Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas**. Gobierno de España, 2016.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE) **Diccionario Lengua Española**. Acessado em 3/3/2020: http://dle.rae.es/?id=G09HIAP, 2017

TOMS, S. **Desenvolvimento económico, alterações climáticas e os limites da responsabilidade social empresarial**. En Kathryn Haynes, Alan Murray, Jesse Dillard (eds.), Corporate Social Responsibility, A Research Handbook, Abingdon: Routledge. Acessado em 3/3/2020, 2014.

CAPÍTULO 7

TRANSFORMAÇÕES DO TRABALHO NO BRASIL: UM ESTUDO DO CASO IFOOD

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 13/10/2020

Walney Barbosa dos Reis
Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA USP
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/4908006750618305

Francisco Djalma Silva Luna
Mestrado Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA USP
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/2543253627757374

RESUMO: Com base na atual conjuntura social, política e econômica do Brasil, o presente estudo visa compreender o “fenômeno iFood”: empresa brasileira “unicórnio”. Essa compreensão tem o enfoque nas relações de trabalho estabelecidas com seus colaboradores, que incluem tanto os trabalhadores de escritório quanto os entregadores. Para tal, optou-se pela realização de um estudo de caso de caráter exploratório e qualitativo com base em dados secundários. As análises sobre os principais achados foram realizadas com o auxílio da literatura acadêmica dedicada às problemáticas associadas ao trabalho, suas transformações e a situação dos trabalhadores ao longo da história. A principal conclusão deste trabalho foi: o iFood é uma empresa que manifesta os paradoxos e complexidades das empresas dos novos tempos (altamente tecnológica, moderna e com mão de obra qualificada), ao mesmo tempo em que depende de forma estruturante de relações de trabalho precárias e informais estabelecidas junto a seus entregadores.

PALAVRAS-CHAVE: Flexibilização e precarização do trabalho; Relações de Trabalho, transformação digital e indústria 4.0; Relações de Trabalho e impactos em Recursos Humanos.

LABOR TRANSFORMATIONS IN BRAZIL: A STUDY OF IFOOD’S CASE

ABSTRACT: Based on the current social, political and economic situation in Brazil, this study aims to understand the “iFood phenomenon”: Brazilian company “unicorn”. This evaluation focuses on the working relationships established with its employees, which include both office workers and delivery men. To this end, it was decided to conduct an exploratory and qualitative case study based on secondary data. The analysis of the main findings was carried out with the help of academic literature dedicated to the problems associated with work, its transformations and the situation of workers throughout history. The main conclusion of this work was: iFood is a company that manifests the paradoxes and complexities of the companies of the new age (highly technological, modern and with a qualified workforce), at the same time that it depends on a structural way on precarious work relationships and informal agreements established with its delivery men.

KEYWORDS: Work flexibility and precariousness; Labor Relations, digital transformation and

industry 4.0; Labor Relations and Human Resources impacts.

1 I INTRODUÇÃO

O Brasil possui atualmente 210 milhões de habitantes (IBGE, 2019), dentre os quais 106 milhões são pessoas economicamente ativas (IBGE, 2019). Entre todos os habitantes do país, 104 milhões sobrevivem com uma renda per capita mensal de R$ 413 (IBGE, 2019). Com o desemprego em 11,8% no terceiro trimestre de 2019, o país obteve a maior taxa de trabalhadores informais da sua história (36 milhões de pessoas) (IBGE, 2019).

Ao mesmo tempo, o país registra a existência de 230 milhões de celulares inteligentes – ou = *smartphones* (há mais celulares inteligentes que pessoas no país) (FGV, 2019) e uma crescente inclusão digital. Mais de 70% das pessoas no país já possuem acesso à internet (majoritariamente pelo celular) e esses índices são ainda maiores nas principais capitais e regiões metropolitanas do país (CGI.BR, 2019).

Nos últimos anos, o país vive um misto de desindustrialização crescente junto a uma participação maior no PIB da indústria de serviços. Os setores que mais crescem nos últimos anos são os setores de serviços de tecnologia de informação e correlatos (IBGE, 2019) que incluem empresas nacionais e internacionais baseadas em tecnologias de ponta que fazem parte de um movimento econômico denominado por Slee (2017) como “uberização” da economia, se referindo ao modelo de negócio da norte-americana Uber, fundada em 2010 (UBER, 2019). Segundo Castells (2009), houve uma revolução da tecnologia da informação a partir do início da década de 70 que ditou os novos rumos do capitalismo global, o chamado “capitalismo informacional”. Esse capitalismo informacional vai além do uso da informação como parte do processo de produção, mas como o próprio produto resultante e fonte de valor do processo produtivo.

Com a popularização da internet no fim da década de 90, somada à ebulição de centros de inovação ao redor do mundo (a começar pelo Vale do Silício, nos Estados Unidos), passou-se a observar uma nova dinâmica no desenvolvimento de produtos e serviços, que começaram, por exemplo, com empresas como Apple e Intel e chegaram aos dias atuais representadas por empresas como Uber, Spotify, Facebook e Google (CASTELLS, 2009). Essas novas empresas de tecnologia que passaram a ser avaliadas em mais de 1 bilhão de dólares em poucos anos são também chamadas de “unicórnios” (SALVADOR, 2015). Aqui no Brasil estima-se que existam em torno de 9 “unicórnios” (ESTADÃO, 2019). É interessante notar que essas empresas são modelos de negócio intensivos em tecnologias de informação e projetados para atendimentos em larga escala.

Entre os inúmeros desdobramentos e consequências possíveis na economia brasileira no século XXI, vivemos atualmente no Brasil a materialização de tendências globais associadas a uma nova dinâmica do trabalho que, segundo Drucker (1999), gera trabalhadores de alto valor agregado (trabalhadores do conhecimento), mas que, por outro

lado, gera uma massa ainda maior de trabalhadores (ou desempregados) informais, com baixa remuneração e piores condições de trabalho (ANTUNES, 2012).

2 | PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

Esse cenário, portanto, será o pano de fundo para a investigação do presente trabalho, que estudará de forma mais específica o desenvolvimento da empresa iFood, um dos 9 unicórnios que o Brasil produziu (somente nos últimos 2 anos) e que já se tornou um dos maiores empregadores (sem carteira assinada) dos últimos tempos (EXAME, 2019).

Não bastassem esses fatos, a empresa, como objeto de estudo, possui características e complexidades que refletem uma nova realidade do mundo do trabalho moderno, tanto no Brasil como no mundo: a (possível) valorização do trabalhador do conhecimento em oposição à precarização e desvalorização do trabalho "braçal" (DRUCKER, 1999; ANTUNES, 2012), o crescimento em poucos anos desde o nascimento impulsionado por tecnologias da informação e capital de risco que desafiam os modelos consagrados de gerenciamento de mão de obra (NOGUEIRA, 2017) e a luta constante com instâncias governamentais para regulamentação de sua atuação, em especial no que diz respeito à relação patrão-"empregado". Sendo assim, o problema de pesquisa abordado por este trabalho será: como o iFood está estabelecendo seu relacionamento com os trabalhadores brasileiros, levando em consideração o atual contexto social, político e econômico?

O objetivo central será entender de que forma essa dinâmica se manifesta e quais são suas principais consequências para a empresa e para os próprios trabalhadores. Para cumprimento desse objetivo, 3 objetivos secundários foram estabelecidos: a) caracterizar a natureza da mão de obra do iFood segundo o referencial teórico disponível; b) entender como o ritmo de crescimento da empresa, suas características intrínsecas e o contexto social, político e econômico brasileiro estão determinando essas relações laborais; e c) investigar como a empresa está lidando com as pressões regulatórias de órgãos governamentais nesse sentido.

3 | METODOLOGIA

Tendo em vista o problema de pesquisa proposto e os objetivos definidos, adotou-se como procedimento de pesquisa um estudo de caso, que envolve a investigação de um contexto real, atual e dinâmico (EISENHARDT, 1989). Yin (2005, p. 32) reforça que "o estudo de caso é um olhar empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real".

O estudo possui uma natureza exploratória cuja finalidade está em adquirir maior familiaridade com o fenômeno em questão (SELLTIZ, C; JAHOD, M; DEUTSCH, M, 1974). A abordagem proposta é qualitativa pois parte de uma questão ou foco de interesse amplo,

que vai se definindo na medida em que a o estudo se desenvolve (GODOY,1995).

Os instrumentos de coleta de evidência se limitarão a materiais fornecidos publicamente pela empresa, notícias e outros documentos públicos e de acesso irrestrito na internet. Nenhuma informação possui natureza confidencial ou foi adquirida por meio de contato direto com pessoas que trabalham na organização. Inclusive se planeja para um estudo futuro a realização de entrevistas com membros da organização para enriquecimento dos resultados e das conclusões obtidas.

Como forma de caracterizar, delimitar ou interpretar os fenômenos observados, o estudo fará correspondências com a literatura acadêmica mais aderente com base no julgamento e experiência do autor.

4 I HISTÓRICO E CRESCIMENTO DO IFOOD

O iFood foi fundado em 15 de maio de 2011 por Patrick Sigrist, Eduardo Baer, Guilherme Bonifácio e Felipe Fioravante (CANALTECH, 2019). A empresa nasceu diretamente inspirada a partir de uma outra empresa, chamada Disk Cook. A Disk Cook era uma revista com um catálogo de restaurantes à disposição do consumidor e recebia pedidos via rádio. Os pedidos eram solicitados aos restaurantes por fax (STARTSE, 2019).

O iFood, nasce, portanto, como uma solução online com o mesmo propósito: conectar consumidores de comidas por encomenda a restaurantes de diversos tipos e gostos. No entanto, ao contrário de seu antecessor, sua operação utiliza como base um aparato tecnológico muito mais sofisticado e a interface principal com o consumidor final se dá a partir de um aplicativo para *smartphones* diretamente conectado à internet. Sua missão, inclusive, é “ser a maior e melhor plataforma de *delivery* da América Latina, dando ao consumidor mais opções e agilidade na hora de pedir comida” (CANALTECH, 2019).

Em seu nascimento, em 2011, recebia cerca de 12 mil pedidos por mês e, atualmente (em setembro de 2019) fechou o mês com 21,5 milhões de pedidos. Esse número representa ainda um aumento de 1,5 milhões de pedidos em relação a agosto de 2019 (STARTSE, 2019). Ou seja, o incremento mensal médio mais recente chega a ser 125 vezes maior do que os valores absolutos auferidos em sua fundação.

Após uma sequência de altos investimentos por empresas especializadas em capital de risco, acelerações e fusões (como as fusões com o Restaurante Web e Grupo Just Eat, por exemplo), o iFood se tornou um “unicórnio” em 2018, com valor de mercado de 1 bilhão de dólares (STARTSE, 2019). Esse valor equivale a aproximadamente 4,5 bilhões de reais - em valores cambiais mais recentes (ECONOMIA UOL, 2020).

Todo esse crescimento exige uma expressiva infraestrutura tecnológica, processual e de capital humano. Estamos falando de uma empresa que já possui operações em 882 cidades do Brasil e, entre as quais, algumas também fazem parte de outros países da América Latina (VALOR, 2019).

5 I PERFIS DOS COLABORADORES DA EMPRESA

Em termos de capital humano, o iFood possui aproximadamente 116 mil donos de restaurantes cadastrados na plataforma (sem contar sócios, funcionários e fornecedores) (STARTSE, 2019) e cerca de 120 mil entregadores autônomos (números de 2018 e a expectativa pela série histórica era de que 2019 terminasse com o dobro – ainda não divulgado) (JORNAL DO COMÉRCIO, 2019; VEJA, 2019).

O impacto macroeconômico é tão grande, que se juntássemos essa mão de obra autônoma com a mão de obra de empresas tecnológicas com o mesmo tipo de afiliação trabalhista (como Uber, 99 Táxis e Rappi), teríamos o maior empregador do país (4 milhões de pessoas que utilizam essas plataformas como fonte de renda) (EXAME, 2019). Além disso, o iFood possui em torno de 1400 funcionários internos, concentrados em sua maioria no novo (e luxuoso) escritório localizado em Osasco, São Paulo (EXAME, 2019).

Levando em consideração esses dados, pode-se dizer que há 3 perfis majoritários de atores humanos que alavancam as operações da empresa: os comerciantes (que envolvem donos de restaurantes, seus funcionários e outros fornecedores), os entregadores (em sua maioria motoboys autônomos e que não possuem vínculo empregatício com a empresa) e os funcionários internos (estes sim, com vínculo empregatício reconhecido e que gozam de benefícios previstos e não previstos em lei). Não estão contemplados nessa relação outros tipos de trabalhadores pertencentes à cadeia de valor em torno da empresa como fornecedores de tecnologia, veículos de mídia, agências, consultorias e outras empresas terceiras de forma geral. Como os restaurantes são de diversos tipos e tamanhos e a renda de seus colaboradores geralmente não depende de forma tão direta quanto a dos outros dois perfis, limitaremos nossas análises aos entregadores e aos funcionários dos escritórios da companhia. Nesse sentido, já se observa uma clara distância (salarial, de condições de trabalho e de estabilidade jurídica) entre o trabalhador do conhecimento de Drucker (1999) (os funcionários dos escritórios) e o proletário do século XXI caracterizado por Antunes (2012) (os entregadores). Nota-se que, apesar dos avanços da tecnologia nos últimos anos e do otimismo do século XX concentrado na liberação do homem das tarefas repetitivas que o trabalho poderia proporcionar, temos uma empresa ultra tecnológica do século XXI composta por apenas 1% de trabalhadores denominados “trabalhadores do conhecimento” e outros esmagadores 99% VEJA, 2019) “proletários do século XXI”.

Enquanto os trabalhadores do escritório central trabalham em uma área de 12 mil metros quadrados, com patinetes disponíveis para transitar no espaço, “dog day” às sextas, bebidas e comidas à vontade durante todo o período de trabalho, áreas de lazer, benefícios personalizados e nenhum mecanismo de controle em relação aonde o trabalho precisa ser executado (os funcionários podem trabalhar em qualquer lugar e transitarem livremente pelas dependências da empresa) (EXAME, 2019), temos, por outro lado, os motoboys das grandes metrópoles do Brasil trabalhando 13, 14 ou mais horas por dia para dar conta do

alto fluxo de pedidos de refeições sendo processados online pela plataforma do ponto A (estabelecimentos) ao ponto B (consumidor final) (AGORA, 2019).

Somente em São Paulo, estão em circulação aproximadamente 200 mil motoboys, dentre os quais 30 a 40 mil trabalham com aplicativos. O infográfico abaixo produzido pelo Metro Jornal (2019) com base em dados da CET (Companhia de Engenharia de Tráfego) mostra que nos últimos dois anos completos, o número de motoboys de aplicativos mortos em trânsito variou de uma taxa de 17,7% (em relação ao número total de motoboys) para 32,1%. Ou seja, praticamente o dobro em relação ao ano de 2017. O número de multas entre motocicletas sobre o total de veículos também aumentou consideravelmente de 2014 a 2018.

O atual prefeito de São Paulo, Bruno Covas, afirmou que esses números estão diretamente ligados à expansão de serviços de entrega por aplicativo. Segundo o prefeito, o aumento da imprudência dos motoqueiros (que se arriscam mais, tomam mais multas e consequentemente correm mais risco de morte) é consequência do sistema de remuneração das empresas de aplicativo que incentivam motoboys que entregam cada vez mais encomendas em menos tempo (uma remuneração por produção). Ainda segundo o prefeito, as empresas de aplicativos estavam agindo contra a lei. A remuneração por produção de entregadores é de fato proibida no Brasil pela lei 12.436/11 sancionada em 2011 pela então Presidente da República Dilma Roussef (PLANALTO.GOV, 2019).

Na internet, é possível ver também uma série de depoimentos de profissionais sobre as remunerações fornecidas pelos aplicativos que reforçam que o sistema por produtividade atrai trabalhadores que estão desempregados ou em maior condição de vulnerabilidade, exacerbando evidentes contrastes em relação aos trabalhadores do escritório, por exemplo. Em um vídeo do YouTube com 245 mil visualizações (YOUTUBE, 2019), um motoboy declara que conseguiu aproximadamente R$ 300,00 trabalhando simultaneamente em 2 aplicativos (iFood e Uber Eats) por 6 dias. Essa remuneração equivale a R$ 50 reais por dia ou R$ 1500,00 por mês em média (trabalhando durante 30 dias ininterruptos). No site Glassdor (www.glassdoor.com.br/) é possível encontrar salários para determinados cargos de escritório no iFood de até R$ 14.000,00 por mês.

Figura 1: estatísticas de mortes e multas aplicadas a motoboys em São Paulo

Fonte: Metro Jornal com base em dados da CET (2019)

Recentemente, o iFood e a Loggi deixaram de incentivar financeiramente seus motoboys pelo número total de entregas, firmando um acordo com a prefeitura de São Paulo que também inclui um treinamento de condução fornecido pela CET (TECNOBLOG, 2019) a fim de diminuir o número de mortes e infrações no trânsito. No entanto, as empresas Rappi e Uber Eats não aderiram ao acordo e se trata de uma iniciativa negociada a nível municipal, que pode ainda render muito tempo para abranger um consenso nacional sobre a questão. Aparentemente, nenhum elemento desse acordo contemplou a questão da remuneração em si.

Essa realidade é reflexo da análise histórica feita por Antunes (2012) que argumenta sobre uma nova morfologia do trabalho no Brasil, onde a subcontratação, os sistemas flexíveis e outras inovações produtivas imperam e impõem sobre os trabalhadores uma precariedade estrutural e

sistêmica. Segundo sua análise, apesar de haver uma fração da força de trabalho mais qualificada no país, a mesma também é pressionada a ser polivalente, multifuncional e altamente flexível por salários mais baixos se comparada à força de trabalho de países mais desenvolvidos.

6 | COMO A EMPRESA ESTÁ LIDANDO COM ESSES DESAFIOS

É preciso deixar claro que o iFood é parte de um conjunto complexo de elementos e transformações da economia e da sociedade brasileira, associada a transformações ainda mais impactantes em termos globais. Slee (2017) caracteriza essas transformações no que o mesmo chama de “uberização do trabalho”, conforme mencionado anteriormente.

A “uberização do trabalho” é uma economia baseada em pilares como compartilhamento (aplicativos que conectam consumidores a provedores de serviço), desregulação (o serviço prestado é responsabilidade de terceiros e não da própria empresa) e precarização do trabalho (são novas relações de trabalho, em que os trabalhadores são considerados “parceiros”, sem vínculo empregatício ou direitos trabalhistas) (SLEE, 2017).

Enxergando a situação sob uma perspectiva sistêmica, é relativamente simples compreender que a “uberização” do modelo de negócio é uma estratégia de alta sinergia com o contexto global atual, onde a tecnologia, a mobilidade e a escalabilidade de operações formam a tônica da competitividade das chamadas “empresas unicórnio”.

A partir desse raciocínio, fica difícil aplicar soluções que outrora se mostraram altamente eficazes, uma vez que todo o ecossistema produtivo e competitivo gira em torno de uma especialização cada vez mais flexível (SENNETT, 1999). Ou seja, a demanda por uma variedade de soluções cada vez maior a ser oferecida pela empresa exige, para sua própria sobrevivência, modelos de trabalho e contratação cada vez mais flexíveis. Sendo assim, o iFood não só age enquanto organização na dinâmica do capitalismo brasileiro atual, mas também reage aos movimentos estruturais de seus principais atores (investidores, consumidores, competidores e governo).

Especialmente em relação ao governo, se inicia uma sucessão de batalhas a serem travadas que irão definir tanto os rumos da empresa de forma isolada, quanto os rumos da economia nacional. Por exemplo, o Ministério Público do Trabalho de São Paulo abriu uma ação civil pública contra o iFood alegando a omissão de vínculo empregatício com os motoboys (TECNOBLOG, 2019). A ação do Ministério Público afirma que a relação dos motoboys com a empresa não é uma relação autônoma ou de pessoa jurídica para pessoa jurídica, mas sim de empregado e patrão. Os elementos que sustentam a acusação não são infundados: por exemplo, o iFood estabelece regras para retirada das mercadorias nos estabelecimentos, define o preço do frete, o trajeto a ser realizado, o tempo de espera e o tempo de deslocamento dos profissionais (TECNOBLOG, 2019). Por outro lado, o iFood pode argumentar que a liberdade de escolha do motoboy está em aceitar ou não aceitar o pedido de entrega a hora que quiser, diferente de um empregado de uma transportadora, por exemplo.

Dessa forma, há uma grande dificuldade de solução desses impasses, tanto para a empresa, que precisa sobreviver a um mercado altamente competitivo, quanto para o Governo, que fica entre a cruz (regular exemplarmente o mercado) e a espada (incentivar

economicamente as iniciativas que atenuem seus próprios indicadores macroeconômicos desfavoráveis).

Enquanto isso, parece que tanto o Governo (como o acordo proposto pela Prefeitura de São Paulo, por exemplo) quanto a própria empresa estão em busca de alternativas para atenuar impactos negativos na vida dos trabalhadores brasileiros. A palavra “atenuar” é a mais indicada nesse caso pois parece que, dada a situação da economia brasileira e pela filosofia econômica do novo governo, a informalidade parece ser preferida à alta regulamentação (teoricamente sem geração de empregos), segundo declaração do próprio presidente do Brasil (EXAME, 2019).

Em uma entrevista à revista Exame (2019), o atual CFO do iFood, Diego Barreto, confessa que “há espaço para melhorar a relação com os entregadores” e que “a relação, embora não trabalhista, vem sendo aperfeiçoada”. O aperfeiçoamento mencionado inclui iniciativas como a criação de canais de contato direto com o entregador (que antes era somente responsabilidade do estabelecimento), seguro contra acidentes e cursos de administração e finanças (EXAME, 2019).

Em resumo, a empresa parece estar reagindo e atenuando danos em uma medida suficiente para ao diminuir pressões governamentais de um lado, mas sem abrir mão de seu poder de escala e abrangência, garantindo assim sua sobrevivência e *share* de mercado.

7 | O QUE O FUTURO RESERVA AO IFOOD (OU O QUE O IFOOD RESERVA AO FUTURO)?

Dificilmente iremos reviver o ideário daquilo que já foi chamado de “pleno emprego”. Rifkin (2004) argumenta, por exemplo, que em décadas nos EUA há uma constante recuperação econômica sem reflexo imediato no número de empregos gerados. Isso por conta de um corte contínuo de inúmeras funções que outrora foram executadas por pessoas e agora são facilmente operadas por computadores e máquinas.

Nada a leva a crer que o iFood e outras empresas intensivas em tecnologia e informação irão milagrosamente entrar contra a tendência arrasadora de eliminação dos empregos (ao menos tal como os conhecemos hoje).

O iFood já planeja para 2020 a utilização de entregadores robóticos (em fase experimental e em ambientes controlados) para, segundo a própria empresa, “facilitar a vida dos entregadores”, pois a ideia é que o robô carregue a mercadoria transportada pelo entregador nas dependências de shoppings e condomínios, entregando-a diretamente ao consumidor final (EXAME, 2019).

Essa “facilitação” da vida dos entregadores muito provavelmente vem acompanhada de uma substancial economia no tempo de entrega e, consequentemente, no aumento em larga escala da produtividade geral do sistema de *delivery*, economizando quantias substanciais de dinheiro. Aplicando o mesmo raciocínio para todo o sistema de entrega -

carros autônomos, robôs carregadores de encomendas e até mesmo robôs que preparam a comida (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018), já é possível imaginar o que o futuro de curto prazo reserva para essa massa de trabalhadores que dependem destes sistemas baseados em aplicativos.

8 | CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, se observa que a existência do iFood e de sua relevância como empresa empregadora no país vem acompanhada de mudanças estruturais na economia, na tecnologia, na política e na cultura da sociedade brasileira (e mundial) de forma geral. São todos esses elementos que, quando combinados, se manifestam nos paradoxos (uma empresa que ao mesmo tempo precisa de trabalhadores com habilidades do século XXI e trabalhadores com habilidades do século XX) e complexidades aparentemente insolúveis (escalar e sobreviver ao mercado ou regulamentar e sobreviver ao governo?).

Em segundo lugar, em até que ponto vale tentar enquadrar um novo paradigma de negócio em parâmetros de relações de trabalho estabelecidos no século passado? Sem dúvida pode-se questionar a legitimidade de tais parâmetros sem abrir mão de princípios básicos de dignidade, segurança e respeito ao trabalhador. Trata-se de um exercício de criatividade, vontade política e trabalho que muito provavelmente demorarão ainda alguns anos para encontrar um desfecho favorável.

O presente trabalho destaca como sua principal limitação a impossibilidade de entrevistar pessoalmente os funcionários do iFood e também os próprios motoboys, figuras centrais do debate proposto por este estudo de caso. Outra limitação é o fato de que as informações sobre a empresa em si e sua história estão escassamente disponibilizados nos canais diretos da própria empresa, exigindo que as fontes de dados fossem oriundas de veículos de comunicação de massa, sites especializados e entrevistas feitas por jornalistas.

Por fim, é possível dizer que estamos caminhando para um novo ciclo de relacionamento entre o Brasil que produz e o Brasil que trabalha. As incertezas são maiores que as certezas, mas o que se pode dizer é que ainda há muito trabalho a ser feito (ou não).

REFERÊNCIAS

AGORA. **Novos entregadores lotam as ruas e ralam para ganhar pouco**. Disponível em: <https://agora.folha.uol.com.br/sao-paulo/2019/07/novos-entregadores-lotam-as-ruas-e-ralam para-ganhar-pouco.shtml>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

ANTUNES, R. **A Nova Morfologia do Trabalho no Brasil**. Nueva Sociedad especial em português. Disponível em: < https://nuso.org/media/articles/downloads/3859_1.pdf>. Acesso em: 26 de nov. de 2019.

CANALTECH. **IFood – história.** Disponível em: <https://canaltech.com.br/empresa/ifood/>. Acesso em: 27 de nov. 2019.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1)**. São Paul: Paz e Terra, 2009.

CGI.BR. **TIC DOMICÍLIOS - Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros**. Disponível em: <https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/12225320191028- tic_dom_2018_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Robô é 'demitido' nos EUA por trabalhar rápido demais**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/03/robo-e-demitido-nos-eua por-trabalhar-rapido-demais.html>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

ESTADÃO. **Unicórnios brasileiros: saiba quais e o que são essas startups 'raras'**. Disponível em: <https://link.estadao.com.br/noticias/inovacao,unicornio-brasileiro-startups-raras bilhao,70003003789>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

EXAME. **Apps como Uber e iFood se tornam "maior empregador" do Brasil**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/apps-como-uber-e-ifood-sao-fonte-de-renda-de-quase 4-milhoes-de-pessoas/>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

EXAME. **Bolsonaro diz que lei trabalhista no Brasil deve beirar a informalidade**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/bolsonaro-diz-que-lei-trabalhista-no-brasil-deve beirar-a-informalidade/>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

EXAME. **Por dentro do escritório do iFood em Osasco**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/por-dentro-do-escritorio-do-ifood-em-osasco-que-tem patinete-e-dog-day/>. Acesso em: 26 de nov. de 2019.

EXAME. **"Há espaço para melhorar a relação com os entregadores", diz diretor do iFood**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/ha-espaco-para-melhorar-relacao-com os-entregadores-diz-diretor-do-ifood/>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

EXAME. **iFood anuncia seguro contra acidentes para entregadores**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/10/10/ifood-anuncia-seguro-contra acidentes-para-entregadores.ghtml>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

EXAME. **iFood fará entregas utilizando robôs em 2020**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/ifood-fara-entregas-utilizando-robos-em-2020/>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

FGV. **Resumo de Notícias: 30ª Pesquisa Anual do FGVcia da FGV/EAESP, 2019**. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/noticias2019fgvcia_2019.pdf>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995B.

IBGE. **Desemprego cai para 11,8% com informalidade atingindo maior nível da série histórica**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012- agencia-de-noticias/noticias/25534-desemprego-cai-para-11-8-com-informalidade-atingindo maior-nivel-da-serie-historica>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Serviços – Setembro de 2019**. Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2419/pms_2019_set.pdf>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9173-pesquisa-nacional-por amostra-de-domicilios-continua-trimestral.html?=&t=quadro-sintetico>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/pt/inicio.html>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

IBGE. **Renda do trabalho do 1% mais rico é 34 vezes maior que da metade mais pobre**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de noticias/noticias/25702-renda-do-trabalho-do-1-mais-rico-e-34-vezes-maior-que-da-metade mais-pobre>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

JORNAL DO COMÉRCIO. **iFood quer seguir entregando crescimento**. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/cadernos/empresas_e_negocios/2019/05/685 035-ifood-quer-seguir-entregando-crescimento.html>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

METRO. **São Paulo quer regular aplicativos de entregas para salvar motoboys**. Disponível em: <https://www.metrojornal.com.br/foco/2019/03/18/sao-paulo-aplicativos-de-entregas salvar-motoboys.html>. Acesso em: 26 de nov. de 2019.

NOGUEIRA, A. **Paradigma da reestruturação flexível.** Em: TGA para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.

PLANALTO.GOV. **Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011- 2014/2011/Lei/L12436.htm>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo**. São Paulo: M. Books, 2004.

SENNET, R. **A corrosão do caráter**. São Paulo: Record, 1999.

SALVADOR, R. **The Real Reason Everyone Calls Billion-Dollar Startups 'Unicorns'**. Disponível em: <https://www.ibtimes.com/real-reason-everyone-calls-billion-dollar-startups unicorns-2079596>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SLEE, T. *Uberização.* **A Nova Onda do Trabalho Precarizado.** São Paulo: Elefante, 2017. SENNET, R. *A corrosão do caráter.* São Paulo: Record, 1999.

STARTSE. **Como o iFood se tornou uma máquina de atender pedidos – foram 21,5 mi em setembro**. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/70317/ifood-historia startup-delivery>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

TECNOBLOG. **iFood e Loggi acabam com bônus para aumentar segurança de motoboys em SP**. Disponível em: <https://tecnoblog.net/299154/ifood-loggi-acabam-bonus-entrega seguranca-motoboys-sao-paulo/>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

TECNOBLOG. **iFood responde a ação do MPT-SP por omitir vínculo com motoboys**. Disponível em: <https://tecnoblog.net/296683/ifood-acao-mpt-sp-omitir-vinculo-motoboys/>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

UBER. **Fatos e Dados sobre a Uber**. Disponível em: <https://www.uber.com/pt BR/newsroom/fatos-e-dados-sobre-uber/>. Acesso em: 28 de nov. 2018.

UOL. **Cotações**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/cotacoes/>. Acesso em: 03 de mar. de 2020.

VALOR. **Aplicativo iFood dá um salto de 50%.** Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/30/aplicativo-ifood-da-um-salto-de 50.ghtml>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

VEJA. **iFood quer dobrar número de entregadores e reduzir tempo de espera**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/ifood-quer-dobrar-numero-de-entregadores-e-reduzir tempo-de-espera/>. Acesso em: 26 de nov. de 2019.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOUTUBE. **QUANTO EU GANHEI EM 6 DIAS NO IFOOD - UBER EATS**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=j7jTHUxULVs>. Acesso em: 27 de nov. de 2019.

CAPÍTULO 8

TRANSFORMAÇÃO DO TRABALHO EM EQUIPE PARA CONTRIBUIR COM A SATISFAÇÃO COM A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO, CONSTRUTOS GERAIS

Data de aceite: 04/01/2021

Valentín Alonso-Novelo
Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Contaduría y Administración
Mérida, Yucarán
http://orcid.org/0000-0002-1970-6594

Gustavo Alberto Barredo-Baqueiro
Universidad Autónoma de Yucatán
Facultad de Contaduría y Administración
Mérida, Yucarán
https://orcid.org/0000-0002-7746-0756

Juana María Saucedo Soto
Universidad Autónoma de Coahuila
Facultad de Mercadotecnia
Saltillo, Coahuila
https://orcid.org/0000-0002-8075-8764

Alicia Hernández Bonilla
Universidad Autónoma de Coahuila
Facultad de Mercadotecnia
Saltillo, Coahuila
https://orcid.org/0000-0003-0460-5755

RESUMEN: El presente trabajo recopila diversos conceptos y constructos respecto al trabajo en equipo y la manera como coadyuva a la consecución de los objetivos organizacionales por medio de la satisfacción del usuario, para lo que es necesaria la transformación de las entidades a fin de ser empáticas con su público.
PALABRAS CLAVE: Satisfacción – Equipo de trabajo – Trabajo en Equipo – Trabajo Colaborativo – Cultura Organizacional.

RESUMO: Este trabalho reúne diversos conceitos e construtos sobre o trabalho em equipe e a forma como este contribui para o alcance dos objetivos organizacionais por meio da satisfação do usuário, para os quais a transformação das entidades é necessária para ter empatia com seus. público.
PALAVRAS-CHAVE: Satisfação - Trabalho em Equipe - Trabalho em Equipe - Trabalho Colaborativo - Cultura Organizacional.

TEAMWORK TRANSFORMATION: GENERAL CONSTRUCTS THAT CONTRIBUTE TO SERVICE QUALITY SATISFACTION

ABSTRAC: This work presents various concepts and constructs regarding teamwork and how contributes organizational objectives achievement through user satisfaction, this requires organizational transformation in order to be empathic with their audiences.
KEYWORDS: Satisfaction - Work Team - Teamwork - Collaborative Work - Organizational Culture.

1 I INTRODUCCIÓN

Actualmente, no se puede concebir la prestación de ningún servicio sin la concatenación de la actividad de diversos individuos, es decir del trabajo en equipo. Por ende, la percepción de calidad de un servicio no está ligada a la actividad de un solo individuo, sino a la de una pluralidad de personas que reflejan distintos niveles de satisfacción con el

mismo. En otras palabras, el personal, ya sea de manera personal o a través de equipos de trabajo, emplean diversos recursos personales específicos relacionados con competencias emocionales y sociales que los facultan para enfrentar los requerimientos que su labor trabajo les reclama (Bustamante, Llorens, & Acosta, 2014).

Para enfrentar este escenario cambiante, las organizaciones que desean proveer una mejor satisfacción con la calidad del servicio, requieren trabajadores con motivación, proactividad, iniciativa y compromiso con los resultados organizacionales, los cuales necesitan emociones positivas como motor para conseguirlo, dado que los guían para comportarse de manera entusiasta, que extienden sus repertorios de acción y pensamiento para cimentar nuevos recursos personales de forma perdurable (Bustamante, Llorens, & Acosta, 2014).

2 I MARCO TEÓRICO

A continuación, se relacionan diversos constructos y conceptos de importancia para la comprensión de esta temática:

2.1 Equipo

De conformidad con la Real Academia Española (2017) es un grupo de personas, profesionales o científicas, que se organizan para realizar una investigación o proporcionar servicios específicos. Complementa Ander-Egg (2001) que quienes integran el equipo deben poseer conocimientos y habilidades que se complementen, ya que se busca que unan sus capacidades para conseguir los objetivos organizacionales, para lo que realiza actividades orientadas hacia el logro de los mismos.

2.2 Equipo de trabajo

Esta categoría de equipo se conceptualiza como un conjunto de individuos organizados de forma tal que les permita alcanzar un objetivo. Quienes forma parte del mismo aportan diversas características únicas, como experiencia, formación, personalidad, aptitudes, entre otras), que influyen en los resultados que obtenidos. Lleva implícita la idea de que existe una división de tareas, que cada miembro puede realizar de manera independiente, lo que no los exime de su responsabilidad sobre la totalidad de los resultados. A fin de que los equipos tengan un buen funcionamiento, se debe buscar que las metas individuales sean compatibles las generales (Enciclopedia Financiera, s.f.). Entonces, en su desempeño, generan una sinergia resultante del esfuerzo coordinado, que es mayor a la suma total de las aportaciones individuales (Mohamed & Mohamed, 1999).

2.3 Grupo de trabajo

Comparten información y toman decisiones, para que los integrantes se desarrollen dentro de su área de responsabilidad, por lo que no existe trabajo colectivo ni un esfuerzo conjunto, su cometido es la sumar la contribución individual, por lo que no se presenta una sinergia en los resultados que obtiene este colectivo (Mohamed & Mohamed, 1999).

En la tabla 1 se presentan las diferencias entre las definiciones planteadas en el punto 2.2 y 2.3:

2.4 Trabajo en equipo

Habilidad de trabajar conjunto hacia una visión compartida, para lo que es requisito una buena comunicación. Debe desarrollarse en un buen ambiente laboral, puesto que se fomenta la participación, la unión, la socialización y empatía entre los integrantes, pues se debe comprender a los demás, respetar sus ideas y auxiliarlos en caso de precisar de ayuda (Toro, 2015).

2.5 Trabajo cooperativo

Asociación entre individuos que actúan por medio de la ayuda mutua para realizar actividades conjuntas de manera equitativa o proporcional para alcanzar objetivos de tal forma que puedan aprender unos de otros. (Gutiérrez del Moral , 2009 y Alonso-Novelo, Rodríguez & Barredo-Baqueiro, 2014)

2.6 Trabajo colaborativo

Desarrollo de roles que, en la consecución de objetivos, se relacionan, complementan y diferencian, cuyo resultado no se habría obtenido de forma personal, por lo que se constituye en una herramienta primordial para la realización de actividades efectivas y productivas (Orozco Nolazco, 2007 y Alonso-Novelo, Rodríguez & Barredo-Baqueiro, 2014).

2.7 Aprendizaje organizacional

Habilidad que crea, adquiere y transfiere conocimientos, para producir un cambio en el comportamiento organizacional. A través de este proceso los trabajadores usan el conocimiento institucional para adaptar a la entidad al entorno y de ser factible transformarlo (del Río & Santisteban, 2011).

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
1. Existe un sólo interés común	1. Tiene una meta definida
2. El trabajo se distribuye en partes iguales	2. El trabajo se distribuye con base en las habilidades y capacidades individuales, o con el fin de desarrollar nuevas habilidades
3. Al terminar encomienda, se les deja de requerir	3. Miembros intercomunicados para asegurar resultados
4. No es necesario un responsable o coordinador	4. Hay una coordinación que enlaza los avances, comunica dificultades y muestra avances parciales
	5. Los resultados son colectivos
5. Los resultados se juzgan de forma individual	6. Prevalece un alto nivel de compromiso, cada miembro realiza su mejor esfuerzo.
6. Puede no haber un nivel de compromiso	7. Cuando cada miembro finaliza, procura apoyar en la búsqueda de información, mejorar lo existente o realizar nuevas funciones en tanto la encomienda no concluya
7. No existe la obligación de ayudar a los demás	8. Las conclusiones son colectivas
8. Las conclusiones son personales	9. Existe autoaprendizaje en los participantes
9. Integrantes expertos en un tópico, pero desconocedores del contexto	

Tabla 1

Diferencias entre grupo y equipo de trabajo

Fuente: Adaptado de Mohamed & Mohamed (1999)

2.8 Emociones

Respuestas simples, breves y precisas acompañadas de reacciones fisiológicas, que son el expreso reflejo de lo que un individuo siente frente algún estímulo o situación que enfrenta (Barragán & Morales, 2014).

2.9 Emociones positivas

Aquellas que conducen a la felicidad en las que prevalecen valores de bienestar; son temporales, movilizan escasos recursos y son germen de fortalezas y virtudes personales, por lo que representan estados subjetivos y sentimientos dependientes de circunstancias particulares. Su fin evolutivo es acrecentar los recursos intelectuales, físicos y sociales de los seres humanos, al hacerlos perdurables, ya que acrecientan y optimizan los recursos personales a nivel físico, psicológico y social a los cuales acogerse cuando se presentan amenazas u oportunidades (Barragán & Morales, 2014).

Para la organización es trascendental fomentar que los equipos de trabajo susciten emociones positivas, pues optiman la salud, el bienestar subjetivo y la resiliencia psicológica; favorecen el aprendizaje organizacional significativo, pues promueven el razonamiento eficiente, flexible y creativo, que da un sentido y significado práctico a las condiciones cambiantes. El bienestar, la motivación, la fluidez, la resiliencia, el humor, el entusiasmo, la satisfacción y la alegría, todos ellas emociones positivas deseables en la organización, tienen la propiedad de hacer más amplio el repertorio de pensamiento y de acción de los empleados, puesto que les cimientan una reserva de recursos físicos, intelectuales, psicológicos y sociales que tendrán a su disposición en momentos de crisis (Barragán & Morales, 2014).

Como producto de sus investigaciones, Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau & Rodríguez-Sánchez (2014), demostraron que las emociones positivas en el trabajo tienen una relación positiva con la experiencia de engagement o vinculación psicológica del empleado, ya que, al estar más comprometido con su labor, favorece la satisfacción con la calidad de servicio, ya que los usuarios perciben empatía.

2.10 Empatía

Capacidad de ser consciente y comprender las emociones, sentimientos e ideas de los otros, mediante la manifestación de respuestas afectivas y no afectivas. Es entonces un componente de las habilidades interpersonales cognitivas y afectivas que origina una conducta de ayuda, que a su vez provee emociones positivas, lo que contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional, dado que lleva implícita la percepción y comprensión de las emociones personales y de los demás (Fernández-Pinto, López-Pérez & Márquez, 2008 y Bustamante, Llorens & Acosta, 2014).

2.11 Comportamiento, conducta o disposición prosocial

Comportamiento que favorece a otros (individuos, colectivos o metas sociales) e incrementa la probabilidad de causar una correspondencia positiva, de calidad y solidaria en las relaciones interpersonales o sociales consiguientes, al salvaguardar la identidad, creatividad e iniciativa de los sujetos o grupos involucrados (Auné, Blum, Abal, Lozzia & Horacio, 2014).

2.12 Cultura organizacional

Valores, supuestos, actitudes y comportamientos de los integrantes de una entidad (empleados y directivos) que produce dinámicas innovadoras que son de apoyo o se oponen a la gestión del conocimiento para instaurar técnicas administrativas que hagan más eficientes los servicios proveídos (Gómez, 2013).

2.13 Satisfacción

Evaluación que los usuarios realizan del cumplimiento de sus expectativas, con base en sus percepciones respecto al contacto real con el servicio (Hoffman & Bateson, 2012). Por tanto, el usuario percibe múltiples medidas de satisfacción, si la realización del servicio no llega al nivel de las expectativas, hay insatisfacción, cuando el desempeño es correspondiente con las expectativas, habrá satisfacción (Romero & Romero, 2006).

3 | DISCUSIÓN

Contar con usuarios satisfechos, provee a las organizaciones de promotores gratuitos de la calidad de sus servicios, al recomendarlos a las personas con quienes tiene contacto. Por tanto, las entidades proveedoras de servicios deben ofrecer vivencias memorables a quienes atienden, para lo que deberán implementar estrategias de experiencia del usuario (Customer Experience), al involucrar al personal integrado en los distintos equipos de trabajo dentro de la organización, en su consecución.

Alberto González Otero (2017), menciona que a fin de que los trabajadores se impliquen en las operaciones de la empresa con una filosofía enfocada al cliente, y que el proceso de transformación sea sencillo y llevadero, se debe partir la renovación de la cultura organizacional, donde el cambio debe nacer desde el nivel jerárquico superior, con apoyo de los directivos, al existir la convicción de que el cambio será favorecedor, en términos de sostenibilidad y de beneficios. Para él (González Otero, 2017), la gerencia de las entidades debe considerarse las seis recomendaciones que a continuación se relacionan:

1) Interiorizar una cultura Clientecéntrica.

2) Involucrar, de forma diaria, a los individuos y sus equipos de trabajo, en la mejora de su desempeño en la experiencia del usuario.

3) Desarrollar iniciativas que impliquen proactividad.

4) Reconocer a quienes destaquen por sus aportaciones a la mejora de la experiencia del usuario.

5) Poner en marcha mecanismos que implementen las propuestas surgidas en el inciso previo, de forma con un plazo y presupuesto viables.

6) Escuchar directamente al usuario y obtener retroalimentación del mismo.

4 I CONCLUSIÓN

A fin de lograr los objetivos organizacionales, se debe promover el trabajo cooperativo, donde la cultura organizacional promueva la conducta prosocial a través de la empatía, que será resultado del aprendizaje de estilos de dirección que promuevan el surgimiento de emociones positivas en los empleados lo que llevará a la satisfacción del usuario.

Esta forma de trabajo es de utilidad para las organizaciones, ya que les es posible gestionar intervenciones eficaces que mejoren el desempeño de sus equipos, puesto que estos tienen un papel transcendental para el logro de los objetivos de la entidad, con eficiencia, competitividad, productividad y salud psicosocial (Fernández-Pinto, López-Pérez & Márquez, 2008; Bustamante, Llorens & Acosta, 2014 y Barragán & Morales, 2014).

REFERENCIAS

Alonso-Novelo, V., Rodríguez, R. A. & Barredo-Baqueiro, G. A. (2014). Caos terminológico en el trabajo en común: ¿Realizamos trabajo en equipo o en grupos, colaborativo, cooperativo o multiprofesional? ¿Pertenecemos a un equipo o a un grupo de trabajo? *II Congreso Internacional Transformación e Innovación en la Organziaciones* (págs. 1-15). Málaga: Eumed.net.

Ander-Egg, E. & Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo.* México: Editorial Progreso.

Auné, S. E., Blum, D., Abal, J. P., Lozzia, G. S. & Horacio, F. A. (2014). La conducta prosocial: Estado actual de la investigación. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines, 11*(2), 21-33. Recuperado el 23 de septiembre de 2018, de https://www.redalyc.org/pdf/4835/483547666003.pdf

Barragán, A. R. & Morales, C. I. (2014). Psicología de las emociones positivas: Generalidades y beneficios. *Enseñanza e investigación en psicología, 19*(1), 103-118. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de https://www.redalyc.org/pdf/292/29232614006.pdf

Bustamante, M., Llorens, S. & Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva, 1*(1), 7-17. Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/272497200_Empatia_y_calidad_de_servicio_El_papel_clave_de_las_emociones_positivas_en_equipos_de_trabajo

del Río, J. & Santisteban, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas, 19*(26), 247-266. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415008.pdf

Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Definición.* Recuperado el 15 de junio de 2018, de El trabajo en equipo: http://www.eltrabajoenequipo.com/introduccion.htm

Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B. & Márquez, M. (2008). Empatía: Medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Anales de psicología, 24*(2), 284-298. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de https://www.redalyc.org/pdf/167/16711589012.pdf

Gómez, I. (2013). *Innoación y cultura organizacional.* España: UNED. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez&dsID=Documento.pdf

González Otero, A. (2017). *Cómo involucrar al equipo para alcanzar la satisfacción del cliente.* Recuperado el 9 de febrero de 2018, de Guudjob Worldwide: https://www.guudjob.com/experiencia_cliente/como-involucrar-al-equipo-para-alcanzar-la-satisfaccion-de-cliente

Gutiérrez del Moral , M. J. (2009). El trabajo cooperativo, su diseño y su evaluación. Dificultades y propuestas. *UniVest 09 II Congreso Internacional* (págs. 1 - 9). Girona: Universitat de Girona. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/1956/217.pdf?sequence=1

Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S. & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología, 30*(1), 247-258. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631

Hoffman, K. & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos* (4° ed.). México: Cengage Learning Editores.

Mohamed, H. & Mohamed, R. (1999). Equipos de trabajo: Requisitos fundamentales para su implantación. En J. C. Ayala (Ed.), *La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. 2*, págs. 157-160. Logroño: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Recuperado el 15 de julio de 2018, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565193

Orozco Nolazco, A. (01 de Noviembre de 2007). *Definición de Trabajo Colaborativo.* (Instituto Tecnológico de Sonora) Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Ventajas del Trabajo Colaborativo: http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa7/ventajas_del_trabajo_colaborativo/t3.htm

Real Academia Española (RAE). (diciembre de 2017). *Equipo.* Recuperado el 3 de enero de 2018, de Diccionario de la lengua española: http://dle.rae.es/?id=G09HIAP

Romero, G. & Romero, J. (2006). Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales, 12*(3), 581-591. Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000300011&script=sci_arttext

Toro, L. Y. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organziaciones.* Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada. Recuperado el 18 de septiembre de 2018, de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf?sequence=2

CAPÍTULO 9

ASSÉDIO MORAL: ANÁLISE DO TEMA POR MEIO DE UMA BIBLIOMETRIA

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 14/10/2020

Lígia Maria Heinzmann
Universidade Federal da Integração Latino Americana (UNILA)
Instituto Latino Americano de Economia, Sociedade e Política (ILAESP)
Foz do Iguaçu - Pr
http://lattes.cnpq.br/4520731899644866

Valdir Machado Valadão Júnior
Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN)
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Uberlândia - MG
http://lattes.cnpq.br/1901493718203318

RESUMO: Este trabalho faz parte de um projeto de pesquisa que aborda o assédio moral em ocorrências no Brasil Central e na região Centro Oeste. O objetivo do estudo foi analisar a produção científica internacional e nacional sobre assédio moral por meio de um estudo bibliométrico, no período compreendido entre os anos de 1999 e 2015. A pesquisa é descritiva e de abordagem quantitativa. Observou-se a classificação adotada pela CAPES, o *Qualis* 2014, válido para a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (periódicos classificados nos estratos A1, A2, B1 e B2). Pesquisou-se com as palavras: "assédio moral"; "*bullying*"; "*harassment*"; "*mobbing*" e "*acoso laboral*". Foram analisados 83 artigos e como principais resultados: as publicações sobre o tema têm sido realizadas por diferentes áreas de conhecimento, demonstrando o seu caráter interdisciplinar; as publicações dos periódicos nacionais se encontram mais pulverizadas em distintos periódicos; a produção intelectual da temática, tanto nos artigos internacionais quanto nacionais, está concentrada em autores que optam por escrever em parceria em pequenos grupos e também de forma individualizada. Evidencia-se que se faz necessário expandir o conhecimento e a produção científica sobre a temática.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio moral; bibliometria; interdisciplinar.

HARASSMENT: ANALYSIS OF THE THEME BY MEANS OF AN BIBLIOMETRY

ABSTRACT: This work is part of a research project that addresses harassment in occurrences in Central Brazil and in the Midwest region. The aim of the study was to analyze the international and national scientific production about harassment through a bibliometric study, in the period between the years 1999 and 2015. The research is descriptive and quantitative approach. It was observed the classification adopted by CAPES, the Qualis 2014, valid for the area of Administration, Accouting Sciences and Tourism (journals classified in strata A1, A2, B1 and B2). Researched with the words: "harassment"; "bullying"; "mobbing" and "workplace harassment". We analyzed 83 articles and the main results: publications on the theme have been held in different areas of knowledge, demonstrating its interdisciplinary character; the publications of national journals are more sprayed in different journals; the production of theme intellectual, much the international articles

how much the nationals, it's concentrated on authors who choose to write together in small groups and also individually. It is evidenced that it is necessary to expand knowledge and the scientific production on the theme.
KEYWORDS: Harassment; bibliometry; interdisciplinary.

1 I INTRODUÇÃO

As organizações definem de forma explícita ou implícita por meio de sua cultura, determinadas estruturas, padrões de relações interpessoais e intergrupais e níveis de intimidade nessas relações. Também constroem as condições e o ambiente em que o trabalho deve ser realizado, os graus de autoridade, autonomia e de responsabilidade dos envolvidos. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Ainda de acordo com os mesmos autores, ambientes em que vigoram uma cultura e clima organizacionais permissivos tornam o relacionamento entre os indivíduos desrespeitoso e insultos e abusos intencionais podem ocorrer.

Para Martiningo Filho e Siqueira (2008), o bom funcionamento das organizações não pode ser visto unicamente pelos resultados econômicos, mas também por seu ambiente de trabalho, sendo este saudável, irá fazer com que as pessoas tenham prazer em trabalhar e as mesmas se dedicarão à organização.

A organização, em um processo competitivo, pode fragilizar os indivíduos para atingir os objetivos, sendo complacente com certos abusos de poder. Transformando-se em um ambiente ideal para o crescimento de formas de assédio moral (CORRÊA; CARRIERI, 2007). O assédio no trabalho é algo tão antigo quanto o próprio trabalho, mas há pouco tempo foi identificado como um fenômeno destruidor desse ambiente, fazendo com que os desgastes psicológicos provocados nas pessoas contribuam para a diminuição da produtividade e para o aumento do absenteísmo (HIRIGOYEN, 2014).

Este trabalho faz parte de um projeto de pesquisa que aborda o assédio moral em ocorrências no Brasil Central e na região Centro Oeste, sendo que o estudo bibliométrico corresponde à primeira atividade do projeto e visa apurar e analisar as publicações que abordaram a temática do assédio moral em Periódicos Internacionais e Nacionais. Para isso, observou-se a classificação adotada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para a estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação, ou seja, o *Qualis* 2014 válido para a área de avaliação de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (os periódicos pesquisados estão classificados nos estratos A1, A2, B1 e B2).

Portanto, o objetivo do estudo é analisar a produção científica internacional e nacional sobre assédio moral por meio de um estudo bibliométrico, no período compreendido entre os anos de 1999 e 2015.

Os estudos bibliométricos tem início a partir do século passado como "um sintoma

da necessidade do estudo e da avaliação das atividades de produção e comunicação científica” (ARAÚJO, 2006, p. 12). Com este tipo de estudo se procura a mensuração tanto da frequência de um assunto ou autor, quanto da concentração ou da dispersão de determinado tema.

Busca-se com a pesquisa contribuir para o avanço e a disseminação do conhecimento científico sobre a temática do assédio moral na área dos estudos organizacionais. Também contribuir por meio de uma reflexão acerca dos esforços da academia internacional e nacional em disseminar o tema, principalmente com pesquisas na área de administração, sendo que é esta área que forma gestores e líderes que podem prevenir que o assédio moral ocorra ou coibir a existência do mesmo nas organizações.

Além da introdução, se apresenta na segunda parte uma breve abordagem sobre o assédio moral, na terceira parte são expostos os procedimentos metodológicos, na quarta parte apresentam-se os resultados e discussões e, por fim, as considerações finais seguidas das referências.

2 | ASSÉDIO MORAL: UMA BREVE ABORDAGEM

A autora Hirigoyen em 1998 utilizou pela primeira vez a expressão “assédio moral” para falar da violência perversa no cotidiano das famílias e do mundo do trabalho. A referida autora considerou a violência como insidiosa e destrutiva que se repete no tempo e que visa destruir psiquicamente o outro (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Ainda de acordo com os mesmos autores, no Brasil, o primeiro artigo acadêmico sobre o assédio moral nas organizações foi escrito por Freitas em 2001. Em outros trabalhos, a autora discute o modelo de gestão contemporânea e questiona as responsabilidades organizacionais na construção de um ambiente de trabalho mais saudável, bem como avalia os níveis de prejuízos causados pelo assédio moral.

Esse fenômeno foi estudado inicialmente nos anos de 1980 pelo pesquisador em psicologia do trabalho (LEYMANN, 1996), que atuou na Suécia e denominou o fenômeno de *mobbing*.

Para Leymann, o *mobbing* consiste em manobras hostis e frequentes direcionadas a uma pessoa em um ambiente de trabalho. O termo *bullying* é considerado mais amplo que o termo *mobbing*, consiste em deboches que podem fazer com que o indivíduo se isole, ou podem ser agressões físicas ou sexuais. Por sua vez, o termo *harassment* foi introduzido nos Estados Unidos em 1990 por um artigo do mesmo autor, tem a conotação de assédio moral, que geralmente ocorre por meio de agressões mais sutis (HIRIGOYEN, 2015).

Como definição de assédio moral Hirigoyen (2015, p. 17) apresenta que “é qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho”. Importante destacar a parte referente à “repetição ou sistematização”,

que assim deixa claro que situações de desrespeito esporádicas não são consideradas assédio moral. Quando se trata de casos de assédio moral, este pode ocorrer em todas as direções, tanto de superiores e subordinados, quanto de colegas de trabalho, ou seja, pode ser descendente, ascendente, horizontal ou misto (LEYMANN, 1996; FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2015).

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008) a competição generalizada reforça o sentimento de hostilidade, inveja e indiferença ao outro nos ambientes organizacionais, o que parece uma nova forma de violência social. Muitas vezes as pessoas a pretexto da tolerância tornam-se complacentes com atos de violência indireta e de acordo com Hirigoyen (2014, p. 11) “por meio de palavras aparentemente inofensivas, alusões, sugestões ou não ditos, é efetivamente possível desequilibrar uma pessoa, ou até destruí-la, sem que os que a rodeiam intervenham”. Alguns indivíduos podem ter a necessidade de desfazer as outras pessoas para se sentirem com sua autoestima elevada.

O assédio moral é mais comum em ocasiões de uso do poder e visa atingir a autoestima, segurança ou imagem do indivíduo, fazendo com que o mesmo passe a duvidar de sua competência (CORRÊA; CARRIERI, 2007).

Em decorrência do assédio moral, têm-se como consequências no nível individual, o afastamento do trabalho, a perda do emprego, o sentimento de nulidade e de injustiça, a descrença e a apatia podem ter efeitos colaterais, como o alcoolismo e as drogas, gerando um círculo vicioso difícil de ser rompido. No nível organizacional, o afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, a elevação de absenteísmo e *turnover*, a queda de produtividade e da qualidade do clima de trabalho, os custos judiciais das indenizações, os custos da imagem, a desmotivação interna e a redução da atratividade de talentos. No nível social, acidentes de trabalho e incapacitação precoce de profissionais aumentam despesas médicas e benefícios previdenciários, aposentadorias, desestruturação familiar e social das vítimas, perda do investimento social realizado em educação e formação profissional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Pelas inúmeras consequências é importante conscientizar a todos sobre o fato de que o assédio moral é algo devastador na vida de um indivíduo e que ele diz respeito a todas as pessoas.

Neste sentido, Hirigoyen (2015) afirma que agir é não somente ajudar as vítimas a se tratar, mas sim tomar medidas concretas para cessar os comportamentos assediadores e principalmente mudar os contextos nos quais ocorreram.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo referente ao objetivo enquadra-se como pesquisa descritiva, na qual “os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa” (HAIR, Jr. *et al.*, 2005, p. 86).

Com relação à abordagem se caracteriza como quantitativa e quanto aos procedimentos, enquadra-se como pesquisa documental, por ter sido desenvolvida com base em artigos científicos de periódicos internacionais e nacionais. Ressalta-se que para o estudo observou-se a classificação adotada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) para a estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação, ou seja, o *Qualis* 2014 válido para a área de avaliação de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Foram pesquisados 48 periódicos *Qualis* A1; 39 periódicos *Qualis* A2; 22 periódicos *Qualis* B1 e 30 periódicos *Qualis* B2, totalizando 139 periódicos, destes, 77 internacionais e 62 nacionais. O período das publicações analisadas compreende os anos entre 1999 e 2015. Os periódicos pesquisados estão classificados nos estratos *Qualis* e mencionados na Figura 1.

Qualis A1 - *Benchmarking; Business Process Management Journal; Canadian Journal of the Administrative Sciences; European Journal of Marketing; Gender, Work and Organization; Governance; Group Decision and Negotiation; Health Care Management Review; Human Relations; Industrial Management + Data Systems; Industrial Marketing Management; International Business Review; International Journal of Accounting Information Systems; International Journal of Manpower; International Journal of Operations & Production Management; International Journal of Production Economics; International Journal of Production Research; International Journal of Project Management; International Journal of Quality and Reliability Management; International Journal of Retail & Distribution Management; Journal of Banking & Finance; Journal of Business Ethics; Journal of Business Research; Journal of Consumer Psychology; Journal of Engineering and Technology Management; Journal of Forecasting; Journal of Global Information Management; Journal of High Technology Management Research; Journal of Interactive Marketing; Journal of International Business Studies; Journal of International Financial Markets, Institutions & Money; Journal of Knowledge Management; Journal of Managerial Psychology; Journal of Manufacturing Technology Management; Journal of Public Administration Research and Theory; Journal of Retailing and Consumer Services; Journal of Small Business Management; Journal of the Academy of Marketing Science; Long Range Planning; Management Decision; New Technology, Work and Employment; Omega The International Journal of Management Science; Organization; Public Administration Review; Psychology & Marketing; Socio-Economic Planning Sciences; Systems Research and Behavioral Science; Technological Forecasting & Social Change*. **Qualis A2** - American Journal of Political Science; BAR. Brazilian Administration Review; British Journal of Psychology; Cadernos EBAPE.BR; Cadernos de Saúde Pública; Cognition and Emotion; Comparative Political Studie; Creativity and Innovation Management; Critical Perspectives on International Business; Emerging Markets Review; European Business Review; European Journal of Operational Research; Gender in Management; Industrial and Commercial Training; Innovation: Management, Policy and Practice; International Entrepreneurship and Management Journal; International Journal of Consumer Studies; International Journal of Entrepreneurship and Small Business; International Journal of Innovation Management; Issues in Mental Health Nursing; Journal of Cross-Cultural Psychology; Journal of Optimization Theory and Applications; Latin American Research Review; Leadership; MIR. Management International Review; Measurement; Negotiation Journal; Organizações & Sociedade; Public Organization Review; RAC. Revista de Administração Contemporânea; RAE. Revista de Administração de Empresas; RAUSP-e Revista de Administração da USP eletrônica; Revista Brasileira de Gestão de Negócios; Revista Contabilidade & Finanças; Revista de Administração (FEA-USP); RAP. Revista de Administração Pública; The International Journal of Productivity and Performance Management; Thunderbird International Business Review; Work.

(continua)

(continuação)

Qualis **B1** - Ambiente & Sociedade; BBR. Brazilian Business Review; Caderno CRH Centro de Recursos Humanos; Ciência e Saúde Coletiva; Contabilidade Vista & Revista; Contaduría y Administración; Enfoque: Reflexão Contábil; Gestão & Produção; Nova Economia; Novos Estudos CEBRAP Centro Brasileiro de Análise e Planejamento; Psicologia: Reflexão e Crítica; RAM. Revista de Administração Mackenzie; REAd. Revista Eletrônica de Administração; Revista Brasileira de Ciências Sociais; Revista Brasileira de Enfermagem; Revista Contemporânea de Contabilidade; Revista Universo Contábil; Revista da Escola de Enfermagem da USP; Revista de Contabilidade e Organizações; Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação; Revista de Sociologia e Política; Sociologias. ***Qualis*** **B2** - Administração Pública e Gestão Social; Avaliação Psicológica; Base: Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; Cadernos Saúde Coletiva; Desenvolvimento em Questão; Estudos Avançados; Estudos de Psicologia (UFRN); Faces: Revista de Administração; Gestão & Regionalidade; Interações (UCDB); Organizações Rurais & Agroindustriais; Paidéia (USP Ribeirão Preto); Produção; Psicologia & Sociedade; Psicologia: Ciência e Profissão; Psicologia: Teoria e Pesquisa; Psicologia: Teoria e Prática; RAI: Revista de Administração e Inovação; Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional; Revista Mal-Estar e Subjetividade; Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão; REVRENE: Revista da Rede de Enfermagem; Revista de Administração da UFSM; Revista de Ciências da Administração (CAD/UFSC); Revista de Políticas Públicas (UFMA); Revista de Administração da Unimep; Saúde em Debate; Saúde e Sociedade; Texto & Contexto Enfermagem; Trabalho, Educação e Saúde.

Figura 1: Periódicos pesquisados

Fonte: dados da pesquisa

Para realização deste estudo, observaram-se alguns critérios apresentados em outros estudos, sendo eles: Mendonça; Santos e Paula (2015) que analisaram o panorama da pesquisa nacional sobre a temática do assédio moral do período entre 2000 e 2014 nos anais do EnANPAD e em periódicos de estrato no mínimo B1 do Sistema Capes/Qualis; Heinzmann e Dreher (2012) que analisaram artigos sobre as temáticas de governança corporativa e sustentabilidade em anais de eventos do período entre 2002 e 2009; Heinzmann e Sampaio (2010) que analisaram artigos sobre a temática da ecossocioeconomia em anais de eventos e periódico do período entre 1999 e 2009; Machado (2008) que analisou artigos sobre a temática de inovação publicados nos anais do EnANPAD do período entre 1997 e 2007; Caldas; Tonelli e Lacombe (2002) que analisaram artigos da área de Recursos Humanos do EnANPADs da década de 1990.

3.1 Critérios para Seleção e Análise dos Artigos

Pesquisou-se nos periódicos com as palavras de busca: “assédio moral”; “*bullying*”; “*harassment*”; “*mobbing*” e “*acoso laboral*” no título, resumo e palavras chave. Ressalta-se que no caso das palavras “*bullying*” e “*mobbing*” o enfoque deveria estar relacionado ao assédio no trabalho e não no sentido de assédio entre estudantes. A pesquisa dos artigos foi realizada no período de 04 a 18 de janeiro de 2016, observando o *Qualis* 2014 válido para a área de avaliação de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, como anteriormente mencionado. Como resultado encontrou-se 50 artigos nos periódicos internacionais e 38 artigos nos periódicos nacionais, totalizando 88 artigos. No caso dos artigos encontrados nos periódicos internacionais todos foram considerados válidos. E no caso dos artigos

encontrados nos periódicos nacionais foram considerados válidos para análise 33 artigos, pois a partir da leitura dos mesmos identificou-se que cinco artigos que continham um dos descritores anteriormente mencionados abordavam a temática do assédio moral de forma tangencial. Observa-se que na busca nos periódicos internacionais encontrou-se muitas publicações sobre o tema de assédio sexual.

Utilizou-se o *Software Excel* ® para desenvolver uma base de dados. Os dados estabelecidos para a análise foram: publicações por ano; identificação do periódico; área de publicação; instituições (considerado o vínculo mencionado na época da publicação); autores mais prolíficos; tipo de pesquisa quanto ao objetivo; método de abordagem e formas de coleta de dados. A seguir apresenta-se a análise dos achados da pesquisa.

4 I RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados são apresentados na sequência dos dados estabelecidos no tópico anterior.

4.1 Publicações por Ano

A Figura 2 apresenta o número de artigos publicados por ano que abordaram a temática do assédio moral no trabalho.
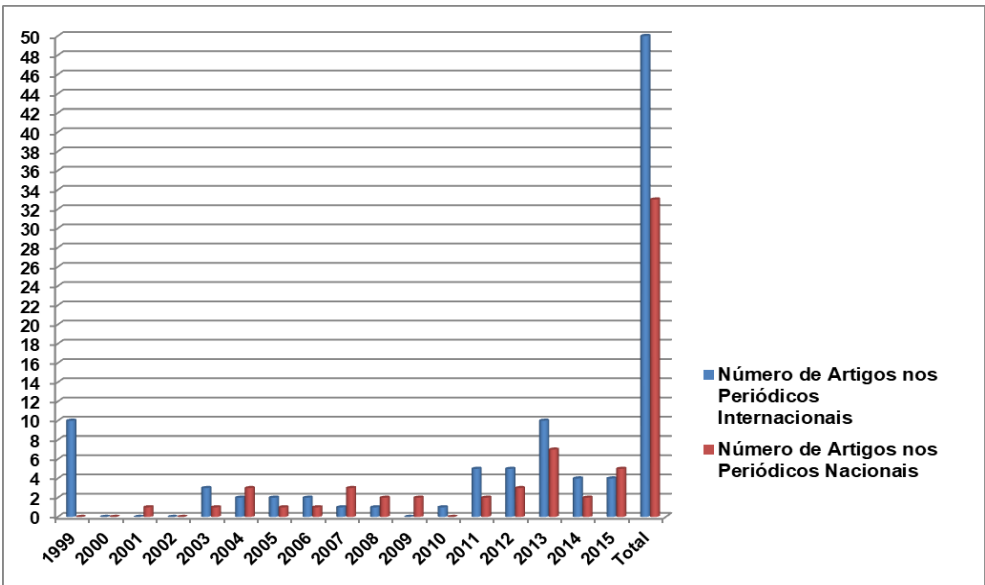
Figura 2: Publicações por Ano

Fonte: dados da pesquisa

Do total de 83 artigos 50 foram publicados nos periódicos internacionais e 33 nos periódicos nacionais. Destaca-se que os anos de 1999 e 2013 apresentaram o maior número de publicações nos periódicos internacionais, 10 (20%) publicações em cada e os anos de 2011 e 2012 com cinco (10%) publicações em cada. Quanto às publicações nos periódicos nacionais, os anos de 2013 e 2015 apresentaram o maior número, sete (21,2%) e cinco (15,2%) publicações respectivamente. Nos demais anos, tanto nos periódicos internacionais quanto nos nacionais, as publicações foram inferiores ao número de quatro por ano.

Ainda com base na Figura 2 pode-se inferir que após o ano de 1999 houve um espaço temporal com poucas publicações e que a partir do ano de 2011 a academia retomou as publicações sobre assédio moral no trabalho. Também se pode inferir que pelos dados apresentados se faz necessário expandir o conhecimento e as pesquisas sobre a temática abordada.

4.2 Identificação dos Periódicos e Área de Publicação

Importante resgatar que um dos critérios de seleção foi o *Qualis* 2014 válido para a área de avaliação de Administração, Ciências Contábeis e Turismo (os periódicos pesquisados estão classificados como A1, A2, B1 e B2).

As publicações nos periódicos internacionais estão distribuídas em 12 periódicos. Destaca-se uma concentração dos artigos publicados (74%) em três *Journals*: *International Journal of Manpower* com 30% das publicações; *Journal of Business Ethics* e o *Journal of Managerial Psychology* com 22% cada.

Periódicos Internacionais	Número de Artigos	%
International Journal of Manpower	15	30
Journal of Business Ethics	11	22
Journal of Managerial Psychology	11	22
Gender, Work and Organization	3	6
Contaduría y Administración	2	4
Industrial and Commercial Training	2	4
British Journal of Psychology	1	2
Journal of Business Research	1	2
Human Relations	1	2
Management Decision	1	2
Organization	1	2
Public Organization Review	1	2
Total	**50**	**100**

Tabela 1: Identificação dos Periódicos Internacionais

Fonte: dados da pesquisa

É válido ressaltar que as 10 publicações do ano de 1999 foram realizadas no *International Journal of Manpower*, no volume 20, números 1/2. E seis das 10 publicações nos periódicos internacionais do ano de 2013 foram realizadas no *Journal of Managerial Psychology* (sendo três no volume 28, número 3, duas no número 4 e uma no volume 23, no número 5).

Por sua vez, as publicações nos periódicos nacionais estão distribuídas em 18 periódicos, conforme Tabela 2. Sendo que 42,6% dos artigos foram publicados em três periódicos: RAE Revista de Administração de Empresas (15,2%); Cadernos EBAPE.BR (15,2%) e Psicologia & Sociedade (12,2%).

Periódicos Nacionais	Número de Artigos	%
RAE Revista de Administração de Empresas	5	15,2
Cadernos EBAPE.BR	5	15,2
Psicologia & Sociedade	4	12,2
Organizações & Sociedade	2	6,1
Revista de Administração da UFSM	2	6,1
Revista Mal-Estar e Subjetividade	2	6,1
Trabalho, Educação e Saúde	2	6,1
Administração Pública e Gestão Social	1	3,0
Paidéia (USP Ribeirão Preto)	1	3,0
Produção	1	3,0
Psicologia: Teoria e Pesquisa	1	3,0
RAC Revista de Administração Contemporânea	1	3,0
RAM Revista de Administração da Mackenzie	1	3,0
RAP Revista de Administração Pública	1	3,0
Revista de Administração (FEA-USP)	1	3,0
Revista de Ciências da Administração (UFSC)	1	3,0
Revista da Escola de Enfermagem da USP	1	3,0
REVRENE Revista da Rede de Enfermagem	1	3,0
Total	**33**	**100**

Tabela 2: Identificação dos Periódicos Nacionais

Fonte: dados da pesquisa

Quanto às áreas de conhecimento das publicações, nos periódicos internacionais apresentaram as áreas de Administração com 38 artigos (76%) e Psicologia com 12 artigos (24%). Nos periódicos nacionais apresentaram as áreas de Administração com 21 artigos (63,6%); Psicologia com 8 artigos (24,2%); Enfermagem com 2 artigos (6,1%) e área da Saúde com 2 artigos (6,1%). O resultado referente às áreas de publicações nos periódicos nacionais corrobora o mencionado por Freitas; Heloani e Barreto (2008), as publicações sobre o tema têm sido realizadas por diferentes áreas de conhecimento, o que demonstra o seu caráter interdisciplinar.

Pode-se inferir que as publicações dos periódicos nacionais se encontram mais pulverizadas em distintos periódicos e em diferentes áreas de conhecimento do que as publicações dos periódicos internacionais.

Optou-se por apresentar nas Tabelas 3 e 4 a identificação das instituições as quais tiveram mais de dois autores vinculados (considerado o vínculo mencionado na época da publicação).

4.3 Vínculo com Instituições de Ensino Superior

Na Tabela 3 destacam-se a *University of Bergen* e a *University of Leuven* com número de seis autores vinculados a cada. No caso da primeira mencionada também com o maior número de artigos.

Instituições de Ensino Superior	Número de Autores	Número de Artigos
University of Bergen (Noruega)	6	5
University of Leuven (Bélgica)	6	2
Instituto Politécnico Nacional (México)	3	1
University of Stavanger (Noruega)	3	2
Koç University (Turquia)	3	1
Brunel University London (Reino Unido)	2	1
Central Queensland University (Austrália)	2	1
Erasmus University Rotterdam (Holanda)	2	1
Griffith University (Austrália)	2	3
La Trobe University (Austrália)	2	1
Leeds Metropolitan University (Reino Unido)	2	1
National Institute of Occupational Health (Noruega)	2	1
Nova Southeastern University (Estados Unidos)	2	2
State University of New York at Buffalo (Estados Unidos)	2	1
University of London (Reino Unido)	2	1
University of Manchester (Reino Unido)	2	2
University of Mississippi (Estados Unidos)	2	1
University of Silesia (Polônia)	2	1
University of Victoria (Canadá)	2	1
Utrecht University (Holanda)	2	1
Total	**51**	**30**

Tabela 3: Identificação das Instituições de Ensino Superior – Periódicos Internacionais

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que além das 20 instituições listadas, as quais têm 51 autores vinculados e estes estão presentes em 30 artigos, encontrou-se mais 54 instituições de ensino superior e sete empresas as quais tem um autor(a) vinculado(a).

Referente à Tabela 4 da identificação das Instituições de Ensino Superior nos Periódicos Nacionais destacam-se a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e a Universidade Federal do Rio Grande do

Norte (UFRN) com número de seis autores vinculados a cada. Quanto ao maior número de artigos destacam-se a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) com cinco artigos cada.

Instituições de Ensino Superior	Número de Autores	Número de Artigos
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	6	5
Universidade Federal da Paraíba - UFPB	6	2
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	6	1
Universidade de Brasília - UNB	4	2
Universidade de Fortaleza - UNIFOR	4	2
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	3	3
Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP	3	5
Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT	3	2
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	3	1
Universidad de Guadalajara - México	3	1
Universidade Católica Dom Bosco - UCDB	2	1
Universidade Estadual do Ceará - UECE	2	1
Universidade Federal do Amazonas - UFAM	2	1
Universidade Federal de Uberlândia - UFU	2	1
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS	2	2
Total	**51**	**30**

Tabela 4: Identificação das Instituições de Ensino Superior – Periódicos Nacionais

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se que além das 15 instituições listadas na Tabela 4, as quais têm 51 autores vinculados e estes estão presentes em 30 artigos, encontrou-se mais 21 instituições de ensino superior e uma empresa, as quais tem um autor(a) vinculado(a).

4.4 Autores mais Prolíficos

Os 50 artigos publicados nos periódicos internacionais foram escritos por um total de 123 autores, tem artigos com um autor até artigo com 22 autores (sendo que este último é um estudo comparativo realizado em seis continentes). Predominaram artigos escritos por um autor (18 artigos (36%)) e artigos escritos por três autores (14 artigos (28%)).

Os 33 artigos publicados nos periódicos nacionais foram escritos por um total de 70 autores, tem artigos com um autor até artigos com seis autores. Predominaram artigos escritos por dois autores (12 artigos (36,3%)) e artigos escritos por um autor (sete artigos (21,2%)).

Na Tabela 5 apresentam-se os autores com maior incidência de publicações, optou-se por relacionar os que estão mencionados em dois ou mais artigos.

Autores Internacionais	Número de Artigos por Autor	Autores Nacionais	Número de Artigos por Autor
Ståle Einarsen	5	Alexandre de Pádua Carrieri	4
Charlotte Rayner	3	Maria Éster de Freitas	4
Michael Sheehan	3	Suzana da Rosa Tolfo	3
Al-Karim Samnani	2	Alessandra Morgado Horta Côrrea	2
Anja Van den Broeck	2	Alessandra Rodrigues Jacoby	2
Denise Salin	2	Ana Paula Paes de Paula	2
Elfi Baillien	2	Cristiani Garrido de Andrade	2
Gabriele Giorgi	2	Isabelle Cristinne Pinto Costa	2
Gro Ellen Mathisen	2	Marcus Vinicius Soares Siqueira	2
Hans De Witte	2	Solange Fátima Geraldo da Costa	2
Helge Hoel	2	Thiago Soares Nunes	2
Jeroen Camps	2		
Jeroen Stouten	2		
Michelle Barker	2		

Tabela 5: Autores Prolíficos

Fonte: dados da pesquisa

Referente aos autores internacionais destacam-se Ståle Einarsen com cinco artigos publicados (10%), Charlotte Rayner e Michael Sheehan com três artigos cada (6% cada). Quanto aos autores nacionais destacam-se Alexandre de Pádua Carrieri e Maria Éster de Freitas com quatro artigos cada (12% cada) e Suzana da Rosa Tolfo com três artigos (9%).

Observa-se que os autores Ståle Einarsen e Gro Ellen Mathisen escreveram em parceria dois artigos. No mesmo sentido, os autores Charlotte Rayner, Michael Sheehan e Michelle Barker escreveram em parceria dois artigos e os autores Anja Van den Broeck, Elfi Baillien, Hans De Wite, Jeroen Camps e Jeroen Stouten também escreveram em parceria dois artigos. Os autores Denise Salin e Helge Hoel escreveram em parceria um artigo. Ou seja, no coletivo, os quatorze autores internacionais da Tabela 5, escreveram como autores ou coautores 18 artigos (36%).

Ainda observa-se que os autores Alexandre de Pádua Carrieri e Alessandra Morgado Horta Côrrea escreveram em parceria dois artigos e Alexandre de Pádua Carrieri e Marcus Vinicius Soares Siqueira escreveram em parceria um artigo. No mesmo sentido, os autores Suzana da Rosa Tolfo e Thiago Soares Nunes escreveram em parceria dois artigos e as autoras Cristiani Garrido de Andrade, Isabelle Cristinne Pinto Costa e Solange Fátima Geraldo da Costa também escreveram em parceria dois artigos. Ou seja, no coletivo, os onze autores nacionais da Tabela 5, escreveram como autores ou coautores 18 artigos (54,5%).

Com base nessas observações e no predomínio da quantidade de autores por artigo pode-se inferir que a produção intelectual da temática de assédio moral, tanto nos artigos publicados internacionalmente quanto nacionalmente, está concentrada em autores que optam por escrever em parceria em pequenos grupos e também de forma individualizada.

Ainda é possível constatar que o tema se concentra entre poucos autores e a maioria deles não traz o assédio moral como assunto central em suas pesquisas, ele aparece como um complemento a temas como cultura ou comportamento organizacional.

4.5 Tipo de Pesquisa Quanto ao Objetivo e Método de Abordagem

Referente aos artigos publicados nos periódicos internacionais 13 artigos (26%) são teóricos e 37 artigos (74%) são teóricos empíricos. Por sua vez, nos periódicos nacionais nove artigos (27,3%) são teóricos e 24 artigos (72,7%) são teóricos empíricos.
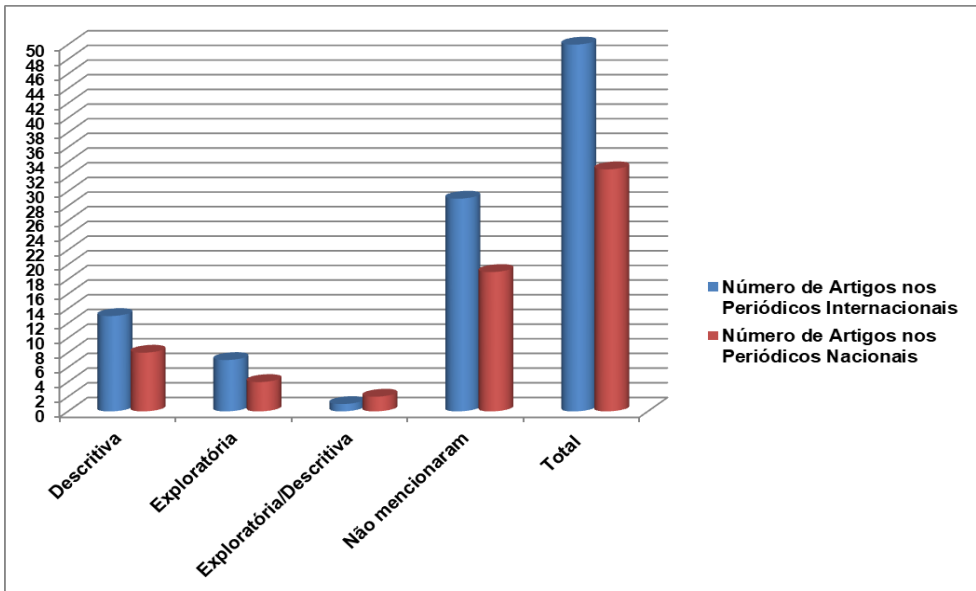
Figura 3: Tipo de Pesquisa Quanto ao Objetivo

Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao tipo de pesquisa quanto ao objetivo a Figura 3 apresenta que 13 artigos (26%) dos periódicos internacionais classificaram a pesquisa como descritiva. Oito artigos (24,2%) dos periódicos nacionais também classificaram da mesma forma.

Os artigos que não mencionaram a classificação quanto ao tipo de pesquisa são representativos, 29 artigos (58%) dos periódicos internacionais e 19 artigos (57,6%) dos periódicos nacionais.

Referente ao método de abordagem destaca-se nos artigos publicados nos periódicos internacionais que tanto o método qualitativo quanto o quantitativo foram identificados no mesmo número de artigos, 24 cada (48% cada). Nos artigos publicados nos periódicos nacionais o método qualitativo se faz presente em 27 artigos (81,8%).

Por sua vez, a utilização da combinação dos dois métodos é mencionada em dois artigos (4%) nos periódicos internacionais e em dois artigos (6,1%) nos periódicos nacionais.
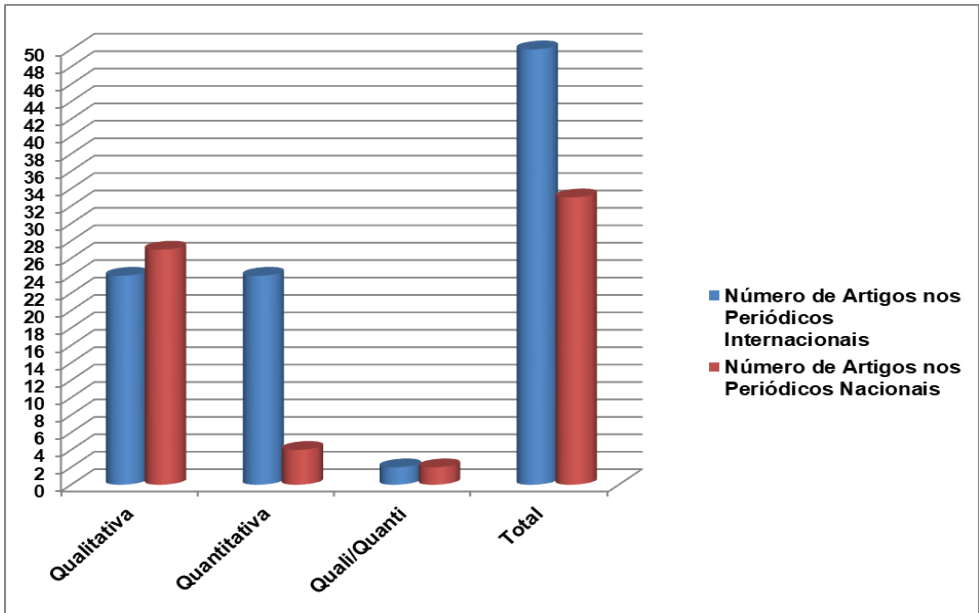
Figura 4: Método de Abordagem

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se nas publicações dos periódicos nacionais o predomínio do método qualitativo, o que demonstra que existem oportunidades para realização de pesquisas com a utilização de métodos quantitativos ou da combinação dos dois métodos.

4.6 Formas de Coleta de Dados

Importante observar que para a análise das formas de coleta de dados foram analisados os artigos teóricos empíricos. Observa-se que nos artigos publicados nos periódicos internacionais (37 artigos) destacam-se as formas de coleta de dados: questionário presente em 21 artigos (56,8%) e entrevista presente em oito artigos (21,6%). Nos artigos publicados nos periódicos nacionais (24 artigos) destaca-se a entrevista presente em sete artigos (29,1%).

Enquanto os artigos publicados nos periódicos internacionais apresentaram cinco tipos de formas de coleta de dados (questionário, entrevista, instrumento com escala, grupo focal e relato de história de vida/redação) os artigos publicados nos periódicos nacionais apresentaram sete tipos de coleta de dados (questionário, entrevista, narrativa de história

de vida com investigação participativa, documental, grupo focal, relato de história de vida/ redação, formulário). Foram utilizadas em conjunto as formas documental e entrevista e em outro artigo as formas documental e grupo focal.

Os artigos publicados nos periódicos nacionais, mesmo sendo em menor número do que os publicados nos periódicos internacionais apresentaram maior diversificação quanto à utilização de formas de coleta de dados e quanto ao uso em conjunto de mais de um tipo de formas. Pelo fato de nas publicações dos periódicos nacionais ter predominado o uso do método qualitativo, constata-se o predomínio do uso de formas de coleta de dados indicados para este tipo de método. Também em alguns casos, o uso de mais de um tipo de forma se deve a opção dos pesquisadores por triangular os dados.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em 2016 completou o décimo sétimo ano de aniversário das primeiras publicações com a denominação “assédio moral”, neste sentido nos pareceu necessário revisitar o tema tanto para celebrar a sua “quase maioridade”, quanto para retomá-lo, mas olhando-o a partir de uma visão que desse a noção de tudo aquilo que foi publicado em periódicos selecionados sob critérios *Qualis*. Observa-se que o termo “maioridade” está no sentido de tempo cronológico.

O estudo analisou a produção científica internacional e nacional sobre assédio moral por meio de um estudo bibliométrico no período compreendido entre os anos de 1999 e 2015. Foram analisados 83 artigos, destes, 50 publicados em periódicos internacionais e 33 em periódicos nacionais. Realizados os passos apresentados nos procedimentos metodológicos, podem-se enaltecer alguns resultados.

As publicações sobre o tema têm sido realizadas por diferentes áreas de conhecimento, o que demonstra o seu caráter interdisciplinar; as publicações dos periódicos nacionais se encontram mais pulverizadas em distintos periódicos do que as publicações dos periódicos internacionais; a produção intelectual da temática de assédio moral, tanto nos artigos publicados internacionalmente quanto nacionalmente, está concentrada em autores que optam por escrever em parceria em pequenos grupos e também de forma individualizada; o tema se concentra entre poucos autores e a maioria deles não traz o assédio moral como assunto central em suas pesquisas, ele aparece como um complemento a temas como cultura ou comportamento organizacional.

Nas publicações dos periódicos nacionais predomina o método qualitativo, o que demonstra que existem oportunidades para realização de pesquisas com a utilização de métodos quantitativos ou da combinação dos dois métodos; ainda nos artigos publicados nos periódicos nacionais, mesmo eles sendo em menor número do que os publicados nos periódicos internacionais, eles apresentaram maior diversificação quanto à utilização de formas de coleta de dados.

Evidencia-se que se faz necessário expandir o conhecimento e a produção científica sobre a temática do assédio moral no trabalho. O estudo apresenta como limitações o fato de ter considerado o *Qualis* 2014 válido somente para a área de avaliação de Administração, Ciências Contábeis e Turismo e os periódicos pesquisados classificados nos estratos A1, A2, B1 e B2.

Como no decorrer da pesquisa encontrou-se achados nas áreas de Psicologia, Enfermagem e Saúde sugere-se que futuros trabalhos englobem também o *Qualis* válido para essas áreas e ainda os demais estratos, já que a temática tem um caráter interdisciplinar.

Quanto mais distintos olhares de pesquisadores sobre o assédio moral no trabalho, mais disseminado o tema se tornará e assim aumentarão as possibilidades de contribuições para redução da sua ocorrência. Por fim, para dar oportunidade a todas as vozes associadas ao assédio, também é relevante incluir uma parte pouco ouvida até o momento: a fala do assediador.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - e a CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - pelo auxílio financeiro que possibilitou a pesquisa que originou este trabalho.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista em Questão**. Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde e trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: EDUC, 2003.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B. Espelho, espelho meu: meta-estudo de produção científica em recursos humanos nos EnANPADS da década de 90. XXVI EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais**..., Salvador-BA, 2002.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 22-32, 2007.

EINARSEN, S. The nature and causes of bullying at work. ***International Journal of Manpower***, v. 20, n. 1/2 p. 16-27, 1999.

EINARSEN, S.: HOEL, H.; ZAPF, D.; COOPER, C. L. **Bullying and emotional abuse in the workplace**: international perspectives in research and practice. Taylor & Francis, London, p. 165-184, 2003.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n.1, art. 5, jan./jun. 2007.

FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HAIR, Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEINZMANN, L. M.: DREHER, M. T. Governança corporativa e sustentabilidade: a produção científica está abordando os temas de forma articulada? **Revista de Administração e Negócios da Amazônia - RARA**. v. 4, n. 1, p. 01-12, 2012.

HEINZMANN, L. M.; SAMPAIO, C. A. Ecossocioeconomia: um primeiro olhar na produção científica brasileira sobre o tema. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**. v. 9, n. 17, p. 97-113, 2010.

HELOANI, R. Assédio moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 10, p. 1-8, 2004.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. 8 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

LEYMANN, H. Mobbing and psychological terror at workplaces. ***Violence and Victims***, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

MACHADO, D. D. P. N. O que se produz de conhecimento sobre inovação? Uma breve análise das características dos artigos de inovação publicados nos Anais do EnANPAD (1997-2007). XI SIMPOI – Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. **Anais**..., São Paulo-SP, 2008.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 5, p. 11-34, 2008.

MENDONÇA, J. M. B.; SANTOS, M. A. F.; PAULA, K. M. Assédio moral no trabalho: pesquisas internacionais, produção nacional e lacunas para estudos. XXXIX - Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais**..., Belo Horizonte-MG, 2015.

RAYNER, C. Incidence of workplace bullying. ***Journal of Community and Applied Social Psychology***, v. 7 n. 3, p. 199-208, 1997.

VARTIA, M. The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, v. 5, p. 203–214, 1996.

ZAPF, D.; KNORZ, C. KULLA, M. On the relationships between mobbing factors, and job content, social work environment and health outcomes. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, v. 5, p. 215–238, 1996.

CAPÍTULO 10

ACUMULAR OU NÃO AS DICAS RECEBIDAS POR SUBORDINADOS OU FUNCIONÁRIOS NO MÉXICO

Data de aceite: 04/01/2021

Rosa Hilda Hernandez Sandoval
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-0563-5705.

Laura Leticia Gaona Tamez
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-8411-830X

Gabriel Aguilera Mancilla
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-0128-9155

Blanca Estela Montano Perez
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-6646-8947

Juan Jesus Nahuat Arreguin
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0001-8371-4313

Sergio Arcos Moreno
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca
San Luis Potosí, San Luis Potosí
ORC ID: 0000-0001-9292-1728

RESUMEN: El objetivo de esta investigación es identificar la obligación de acumular o no las propinas al trabajador de acuerdo a la ley laboral. Se actualizó en el año 2020, en Monclova, Coahuila, México, y está considerada como cualitativa. El problema surge cuando los patrones desconocen el entorno general de las propinas como es: son deducibles, son acumulables, se acumula las propinas a los trabajadores subordinados de acuerdo a la ley Federal de trabajo, se plantea la pregunta ¿cómo acumular las propinas? Asimismo, cuando las propinas son acumulables conlleva otras responsabilidades con otras leyes como es ley del Instituto Mexicano del Seguro social, esto ocasionando un costo adicional al patrón como son las cuotas IMSS y el Impuesto sobre la nómina. Asimismo, se analiza cómo operan en otros países las propinas como es: México, estados Unidos de América y Japón. También se analizan las diferentes tasas que aplican en los diferentes países, las cuales las más conocidas son tasa 10% y 15%. Para esta investigación se considera como literatura, la Ley federal de Trabajo, la Ley del Seguro Social, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y Jurisprudencias para interpretar las leyes que se mencionan. La idea base de esta investigación está en el artículo 346 de la Ley federal de Trabajo.
PALABRAS CLAVES: Propinas, acumulación, laboral, deducibles, acumulables

RESUMO: O objetivo desta investigação é identificar a obrigação de acumular ou não as gorjetas ao trabalhador de acordo com a legislação trabalhista. Foi atualizado em 2020,

em Monclova, Coahuila, México, e é considerado qualitativo. O problema surge quando os empregadores desconhecem o ambiente geral das gorjetas, tais como: são franquias, são acumulativas, as gorjetas são acumuladas para trabalhadores subordinados conforme a legislação trabalhista federal, surge a pergunta: como acumular gorjetas? Além disso, quando as gorjetas são cumulativas, isso acarreta outras responsabilidades com outras leis, como a lei do Instituto de Previdência Social do México, causando um custo adicional para o empregador, como taxas de IMSS e imposto sobre os salários. Da mesma forma, é analisado como as dicas atuam em outros países como: México, Estados Unidos da América e Japão. São também analisadas as diferentes taxas que se aplicam em diferentes países, sendo as mais conhecidas as de 10% e 15%. Para esta pesquisa, a Lei Federal do Trabalho, a Lei da Previdência Social, a Lei do Imposto de Renda, a Lei do Imposto sobre o Valor Adicionado e as Jurisprudências são consideradas como literatura para interpretação das referidas leis. A ideia básica desta pesquisa está no artigo 346 da Lei Federal do Trabalho.
PALAVRAS-CHAVE: Gorjetas, provisão, mão de obra, franquia, acumulativo

TO ACCUMULATE OR NOT THE TIPS RECEIVED BY SUBORDINATES OR EMPLOYEES IN MEXICO

ABSTRACT: The objective of this investigation is to identify the obligation to accumulate or not the tips to the worker according to the labor law. It was updated in 2020, in Monclova, Coahuila, Mexico, and is considered qualitative. The problem arises when employers are unaware of the general environment of tips, such as: they are deductible, they are accumulative, tips are accumulated to subordinate workers according to Federal labor law, the question arises, how to accumulate tips? Likewise, when tips are cumulative, it entails other responsibilities with other laws such as the Mexican Institute of Social Security law, this causing an additional cost to the employer such as IMSS fees and payroll tax. It also analyzes how tips operate in other countries such as: Mexico, the United States of America and Japan. The different rates that apply in different countries are also analyzed, the best known of which are the 10% and 15% rate. For this research, the Federal Labor Law, the Social Security Law, the Income Tax Law, the Value Added Tax Law and Jurisprudences are considered as literature to interpret the mentioned laws. The basic idea of this research is in article 346 of the Federal Labor Law.
KEYWORDS: Tips, accumulation, labor, deductibles, cumulative.

1 I INTRODUCCION

Esta investigación se actualizó en el año 2020, en la ciudad de Monclova, Coahuila, México, con enfoque cualitativo, y es de tipo descriptivo, en esta investigación se inicia con conceptualización para conocer el término central que es “propina”, con la idea de realizar los procedimientos que es cuando un trabajador recibe propinas, como es común se reciben propinas en empresas de servicio como es gasolineras, restaurant, hoteles entre otras. Para esta investigación se utilizan las leyes fiscales laborales con el objetivo de conocer que leyes existen para su argumentación, para esto se considera como herramienta y base de investigación la Ley Federal de trabajo. Asimismo, para conocer la armonía que

existe en las otras leyes relacionada a la investigación es: La ley del Seguro Social, ley de Impuesto sobre la Renta, Jurisprudencias para su interpretación, asimismo criterios no vinculativos como es: criterios normativos. Para comparar la existencia de este término se aplican tres países en los que se identificará la obligación de dar o no dar propinas, así como las tasas más conocidas que existen. Se concluye que proporcionar propinas a los trabajadores, saber que estas no son obligatorias porque no hay armonía en las demás leyes de acumularlas como ingresos al trabajador.

2 I OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

En esta investigación se presenta el objetivo general y dos objetivos específicos, con el objetivo de identificar si son acumulables las propinas para el trabajador, y dos objetivos específicos que son los que se contestarán en la revisión de literatura.

2.1 Objetivo general

Identificar si las propinas son acumulables al trabajador para aplicar los procedimientos laborales.

2.1.1 Objetivos especificos

1. Identificar si las propinas son acumulables para los trabajadores de acuerdo a la Ley Federal de trabajo.
2. Analizar las leyes que argumentan la acumulación de las propinas.

2.1.2 Justificación

Esta investigación beneficiará a las diferentes empresas de Monclova, Coahuila, México, por que desconocen y por ende no acumulan las propinas que reciben los trabajadores, asimismo desconocen los procedimientos, asimismo el soporte que hay para definir si se debe o no acumular las propinas a los trabajadores.

3 I REVISION LITERARIA

Conceptualización. El término propina deriva del latín propinare, que significa dar a beber, fueron los griegos quienes fueron las primeras propinas, pero de una manera singular: no bebieron el último sorbo de un vaso para dedicárselo a la persona por la que se estaba brindando. Esta pequeña cantidad que no se consumía se convirtió con el tiempo en algo relacionado con el dinero (definicion.mx/PROPINA, 2018).

Una propina es una gratificación económica destinada a premiar la prestación de un buen servicio. Se trata de una cantidad de dinero que complementa el precio fijo establecido y que va dirigida al empleado que ha facilitado dicho servicio, no hay una regla

general sobre que cantidad de propina hay que dar, cuando se debe hacer y en qué lugar, todo depende de la cultura de un país y del contexto social (definicion.mx/PROPINA, 2018).

3.1 Según ley federal de trabajo

Las propinas están contempladas en los artículos 346 y 347 de la ley Federal de trabajo: y de acuerdo al artículo 346. Las propinas son parte del salario de los trabajadores a que se refiere este capítulo en los términos del artículo 347. Los patrones no podrán reservarse ni tener participación alguna de ellas. Artículo 347. Si no se determina en calidad de propina, un porcentaje sobre las consumiciones, las partes fijaran el aumento que deba hacerse al salario de base para el pago de cualquier indemnización o prestación que corresponda a los trabajadores. El salario fijado para estos efectos será remunerador, debiendo tomarse en consideración la importancia del establecimiento donde se presten los servicios. Por ende, las propinas forman parte del salario si se trata de trabajadores de hoteles, restaurantes, bares y otros establecimientos análogos. Estos serán los únicos casos en que son deducibles (los Impuestos.com.mx, 2015).

3.1.1 Jurisprudencia. Propinas. No evidencian per se la relación laboral

Los artículos 82 y 84, de la Ley Federal del Trabajo, conceptúan al salario como la retribución que debe pagar el patrón al empleado por su trabajo y se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, vivienda, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o emolumento que se le entregue. Sin embargo, no es dable considerar la existencia del vínculo laboral, si la propina es el único elemento a comprobar para evidenciar la afirmación de haber percibido ingresos, como resultado de los supuestos servicios prestados (SCJN.GOB.MX, 1999).

TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL SEGUNDO CIRCUITO.

Amparo directo 124/99. Justino Gaona Aburto. 28 de abril de 1999. Unanimidad de votos. Ponente: Salvador Bravo Gómez. Secretaria: Lorena Figueroa Mendieta.

Véase: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, Tomo IX, marzo de 1999, página 1439, tesis II.T.63 L, de rubro: “PROPINAS”

3.1.2 Jurisprudencia. Propinas. Son irrelevantes para acreditar el vínculo de trabajo

De conformidad con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, el pago del salario es uno de los elementos que caracterizan la relación de trabajo; luego, las propinas como única percepción, no equivalen al salario, elemento indispensable para la existencia del vínculo (SCJN.gob.mx, 1998).

TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL SEGUNDO CIRCUITO.

Amparo directo 1050/98. Apolinar Vidal López. 26 de noviembre de 1998. Unanimidad de votos. Ponente: Fernando Narváez Barker. Secretaria: Gloria Burgos Ortega.

3.1.3 Véase: semanario judicial de la federación, sexta época, volumen CXXVI, quinta parte, página 92, tesis de rubro: "Propinas, personas que sirven a cambio de. No son sujetos de relación laboral (gasolineras)."

3.2 Impueso al valor agregado

De acuerdo a la Ley de impuesto al Valor Agregado en su artículo 1, artículo 14 penúltimo párrafo. Si las propina no es una erogación de carácter obligatorio para quienes recibe los servicios, sino que se trata más bien de una gratificación que de manera espontánea y discrecional el cliente otorga al personal que directamente lo atendió como estímulo por las atenciones recibidas, es evidente que en estricto sentido no puede constituir parte del precio total de los servicios contratados y por ende no debe ser gravada con el IVA, además porque tal concepto no se traduce en ingresos para la empresa actora con motivo de la prestación de sus servicios sino para sus trabajadores, para quienes constituye parte integrante de su salario, en términos del artículo 346 de la LFT por lo tanto debe ser objeto de un tributo pero no de IVA (Calvo & Montes, 2017).

Las propinas dentro de la LIVA Art. 1 LIVA, las propinas que reciban los trabajadores en hoteles y restaurantes, bares y otros establecimientos análogos, como ya se analizó con a, forman parte del salario, el cual no es objeto de la LIVA según artículo 14, penúltimo párrafo, lo cual se confirma en la siguiente tesis, no debe considerarse dentro de la base gravable del impuesto. Art. 18 LIVA (Calvo & Monres , 2017).

3.2.1 Boletin 2014, criterios normativos

33/2014/IVA Propinas. No forman parte de la base gravable del impuesto al valor agregado.

El artículo 18 de la ley del Impuesto al Valor Agregado establece que para calcular el impuesto tratándose de prestación de servicios, se considerará como valor el total de la contraprestación pactada, así como las cantidades que además se carguen o cobren a quien recibe el servicio por otros impuestos, derechos, viáticos, gastos de toda clase, reembolsos, intereses normales o moratorios, penas convencionales y cualquier otro concepto (www.sat.gob.mx). El artículo 346 de la Ley Federal del Trabajo indica que las propinas son parte del salario de los trabajadores, por lo que los patrones no podrán reservarse ni tener participación alguna en ellas (los Impuestos.com.mx, 2015).

De la interpretación armónica a los preceptos en cita se desprende que las remuneraciones que se perciben por concepto de propina no forman parte de la base gravable del impuesto al valor agregado por la prestación de servicios: lo anterior, ya que el prestador de los servicios, el patrón, no puede reservarse participación alguna sobre las propinas al ser parte del salario de los trabajadores.

3.3 Instituto Mexicano del seguro social

De acuerdo al artículo 5ª Fracción XV111 establece: Salarios o salario: la retribución que la Ley Federal del Trabajo define como tal, y fracción XIX, fracción reformada DOF 29 abril 2005, 16 enero 2009 (LIMSS, 2018).

Salario base de cotización previsto en el artículo 5 a, fracción XVIII, de la ley del seguro social. Es equivalente al salario integrado definido en el artículo 84 de la ley federal del trabajo

La Segunda Sala de la Suprema Corte de Justicia de la Nación al resolver la contradicción de tesis 7/99, de la que derivó la jurisprudencia 2a./J. 37/2000, publicada en el Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta, Novena Época, Tomo XI, abril de 2000, página 201, de rubro: "SALARIOS CAÍDOS EN CASO DE REINSTALACIÓN. DEBEN PAGARSE CON EL SALARIO QUE CORRESPONDE A LA CUOTA DIARIA PREVISTA EN EL ARTÍCULO 82 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO MÁS TODAS LAS PRESTACIONES QUE EL TRABAJADOR VENÍA PERCIBIENDO DE MANERA ORDINARIA DE SU PATRÓN.", estableció, en cuanto a los tipos o clases de salarios percibidos por los trabajadores, que conforme a la Ley Federal del Trabajo y los contratos colectivos, el salario por cuota diaria es el efectivo que se percibe cada día; el tabulado, es el salario en efectivo por cuota diaria, con la diferencia de que está contenido en el tabulador de un pacto colectivo; y el salario integrado, previsto en el artículo 84 de la ley laboral, es el pago en efectivo por cuota diaria, más diversas prestaciones, como propinas, alimentos, aguinaldo, etcétera, siempre y cuando se entreguen al empleado por su trabajo, y que sirven de base para el pago de indemnizaciones. Además de las categorías antes precisadas por el más Alto Tribunal, en el medio laboral también se utiliza con frecuencia la expresión "salario base" como concepto análogo a salario por cuota diaria o salario tabulado, que también se entiende al salario en efectivo que recibe el trabajador diariamente. Por su parte, el artículo 5 A, fracción XVIII, de la Ley del Seguro Social, estatuye que para efectos de esa ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, con excepción de los conceptos previstos en el artículo 27 de dicha ley, como son: instrumentos de trabajo, ahorro, aportaciones adicionales, cuotas que le corresponde cubrir al patrón, alimentación y habitación, despensas en especie o en dinero, premios por asistencia y puntualidad, las cantidades aportadas para fines sociales, y el tiempo extraordinario, en los términos señalados en dicho precepto. Consecuentemente, se concluye que el salario base de cotización contemplado en la Ley del Seguro Social es equivalente al salario integrado a que hace referencia la Ley Federal del Trabajo, pues además de la cuota diaria, en él se integran otras prestaciones.

Tercer tribunal colegiado en materia de trabajo del primer circuito

3.4 Prodecom, procuraduría de comercio

La Procuraduría de la Defensa del Contribuyente es un organismo público descentralizado, no sectorizado, con autonomía técnica funcional y de gestión, especializado en materia tributaria, que proporciona de forma gratuita, ágil y sencilla servicios de orientación, asesoría, consulta, representación legal y defensa, investigación, recepción y trámite de quejas y reclamaciones contra actos u omisiones de las autoridades fiscales federales que vulneren los derechos de los contribuyentes, así como de acuerdos conclusivos como un medio alternativo para resolver de forma anticipada y consensuada los diferendos que durante el ejercicio de las facultades de comprobación surjan entre las autoridades fiscales los contribuyentes, o bien, para regularizar la situación fiscal de estos últimos. De igual manera Prodecon entre otras atribuciones sustantivas, fomenta la cultura contributiva, realiza propuestas de modificaciones normativas y legales, identifica e investiga problemas sistémicos, celebra reuniones periódicas con autoridades fiscales federales, interpreta disposiciones legales y emite recomendaciones, medidas correctivas y sugerencias (Prodecom, 2015).

3.4.1 Acuerdo de recomendación 08/2015 prodecon/op/023/2015 expediente: 08928-i-qra-1754-2014 contribuyente

En la prestación de un servicio personal subordinado, de la presente resolución, toda vez que, para el cálculo de las retenciones del Impuesto Sobre la Renta, no consideró las propinas. a lo anterior y contrario a lo que la contribuyente manifiesta, las propinas son parte integrante de los sueldos de los trabajadores, de acuerdo a lo dispuesto en los artículos 110, párrafo primero, de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente en el ejercicio revisado, concatenados con los artículos 84, 344 y 346 de la Ley Federal del Trabajo.

Sirve de apoyo a lo anterior, los Criterios Normativos del Servicio de Administración Tributaria, específicamente el No. 71/2009/ISR, 84, Propinas. Constituyen un ingreso para el trabajador, las propinas que les sean concedidas a los trabajadores, deben ser consideradas por el empleador para efectuar el calculo y retención del impuesto sobre la renta que, en su caso, resulte a cargo del trabajador, en los términos del artículo 113 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. El contribuyente se encontraba obligado a retener y enterar el Impuesto sobre la Renta considerando las propinas que entregó a sus empleados, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 113, párrafo primero y segundo y 118, párrafo primero, fracción I, de la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente en el ejercicio revisado.

3.5 Jurisprudencia

Propinas. no forman parte del salario cuando el trabajador es gerente de la empresa o establecimiento pues, de conformidad con el artículo 11 de la ley federal del trabajo, es

representante del patrón.

De conformidad con el artículo 346 de la Ley Federal del Trabajo, las propinas (gratificaciones que se dan en numerario como agradecimiento por la prestación de un servicio) son parte del salario de los trabajadores que laboran en restaurantes, sin embargo, cuando el actor es gerente del establecimiento debe considerarse como representante del patrón, en términos del artículo 11 de la propia ley y, por tanto, no tiene derecho a reclamar como prestación laboral el pago de las propinas, dada la naturaleza de su cargo.

Tercer tribunal colegiado en materia de trabajo del primer circuito

Amparo directo 1063/2009. Luis Eduardo Rendón Vitela. 13 de enero de 2010. Unanimidad de votos. Ponente: Alicia Rodríguez Cruz. Secretario: Juan Martín Vera Barajas.

3.5.1 Jurisprudencia. Propinas. No forman parte del salario cuando el trabajador es gerente de la empresa o establecimiento pues, de conformidad con el artículo 11 de la ley federal del trabajo, es representante del patrón

De conformidad con el artículo 346 de la Ley Federal del Trabajo, las propinas (gratificaciones que se dan en numerario como agradecimiento por la prestación de un servicio) son parte del salario de los trabajadores que laboran en restaurantes, sin embargo, cuando el actor es gerente del establecimiento debe considerarse como representante del patrón, en términos del artículo 11 de la propia ley y, por tanto, no tiene derecho a reclamar como prestación laboral el pago de las propinas, dada la naturaleza de su cargo.

Tercer tribunal colegiado en materia de trabajo del primer circuito

Amparo directo 1063/2009. Luis Eduardo Rendón Vitela. 13 de enero de 2010. Unanimidad de votos. Ponente: Alicia Rodríguez Cruz. Secretario: Juan Martín Vera Barajas.

3.6 Comparacion de paises para identificar la existencia de propinas, Mexico, Estados Unidos de America y Japón

México	En este país las propinas no son obligatorias y por ende no es deducible para el contribuyente que desea aportar considerando como base el 10%, no obstante, se recomienda sobre la base del consumo o del servicio.
Estados Unidos USA	En estados Unidos es costumbre dar propina por un importe aproximado del 10% o del 15% del servicio, normalmente los empleados que reciban una gratificación denominada TIP en ingles son taxistas, camareros, recepcionistas y en general, todos aquellos que no realizan su actividad en grandes superficies, se trata de una costumbre generalizada y está considerado como mal visto no hacerlo como una muestra de descortesía hacia el trabajador. La razón que justifica esta práctica es el bajo salario que perciben los empleados y en consecuencia se ofrece un complemento que sirve como compensación.
Japón	En este país no existe esta costumbre y si un viajero diera una propina el trabajador seguramente se ofendería por ello, en China ocurre algo similar y en Singapur esta estrictamente prohibido.

Tabla 1. Comparativo de países para la existencia de propinas (definicion.mx/PROPINA, 2018).

4 I CONCLUSIÓN

La propina tácitamente no se encuentra en el artículo 25, así como en el artículo 147 de la Ley del Impuesto sobre la renta, y no es un gasto estrictamente indispensable de acuerdo a la ley en mención, por lo tanto, no será deducible para el contribuyente.

No obstante, el tema que ocupa es que no hay armonía en leyes laborales para conocer con certeza que se acumula la propina al trabajador, porque primero las autoridades deben atar cabos para argumentar, porque por una parte el patrón no le está entregando al trabajador la propina, se la entrega un tercero por un servicio que le proporciona el trabajador.

Por una parte, PRODECOM, que es un organismo público descentralizado, no sectorizado, con autonomía técnica funcional y de gestión, especializado en materia tributaria menciona que no está obligado acumular al trabajador por qué no lo está entregando el patrón, lo está proporcionando un tercero. A la vez si el patrón lo paga le ocasionaría una lesión porque integraría las cuotas del seguro social, así como el Impuesto sobre nóminas.

Para la ley del impuesto al valor agregado no aplica la base porque no es deducible así como acumulable y es evidente que en estricto sentido no puede constituir parte del precio total de los servicios contratados y por ende no debe ser gravada IVA, además porque tal concepto no se traduce en ingresos para la empresa actora con motivo de la prestación de sus servicios sino para sus trabajadores, para quienes constituye parte integrante de su salario, en términos del artículo 346 de la LFT por lo tanto debe ser objeto de un tributo pero no de IVA.

La ley Laboral es la que formalmente considera acumulable las propinas para el trabajador de acuerdo al artículo 346 de la Ley Federal de trabajo, en la ley del Seguro social también se considera que forma parte del salario es decir se integra en base a la cotización, en ambas leyes hay armonía para la acumulación e integración, no siendo así en jurisprudencia ni en PRODECOM.

REFERENCIAS

Calvo , E., & Monres , E. (2017, 12 31). lPORTA THEMIS. **LEY DE IVA** .

Calvo, E., & Montes, E. (2017, 12 31). **LEY DE IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**. *PORTA THEMIS* . (THEMIS, Ed.)

LFT. (2017, 12 01). lEY fEDERAL DE TRABAJO.

LIMSS. (2018, 06 22). ***WWW.IMSS.GOB.MX.*** (INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL) Retrieved 11 20, 2018, from SITES//ALL/statics/PDF/leyes /LSS.PDF.

Los Impuestos.com.mx. (2015, 03 02). **Los impuestos.com.mx.** Retrieved Nov 16, 2018

definicion.mx/PROPINA. (2018, 09 17). **Definicion.mx/PROPINA**. Retrieved 09 17, 2018, from https://definicion.mx/PROPINA

Prodecom, g. (2015, 01 01). **Retrieved** Nov. 19, 2018, from Prodecom, gob.mx.

SCJN.GOB.MX. (1999, 01 01). (propinas, Producer) **Retrieved** Nov 19, 2018, from

SCJN.GOB.MX.

SCJN.gob.mx. (1998, Nov. 26). **SCJN.GOB.MX.** (a. d. lOPEZ, Producer) **Retrieved** Nov. 19, 2018

www.sat.gob.mx. (n.d.). **www.sat.gob.mx.** (3. &IVA, Producer)

www.sat.gob.mx. (n.d.). **www.sat.gob.mx.** (33/2014/IVA, Producer) Retrieved Noviembre 01, 2018

CAPÍTULO 11

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: ESTUDO DE CASO COM EGRESSOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO DA CIDADE DE JANAÚBA/MG

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 06/10/2020

Fábio Cantuária Ribeiro
Faculdade Vale do Gorutuba (FAVAG)
Janaúba - MG
http://lattes.cnpq.br/4188554182242352

Talita Ribeiro da Luz
Faculdade Novos Horizontes
(UNIHORIZONTES)
Belo Horizontes - MG
http://lattes.cnpq.br/6183564854983291

RESUMO: As competências exigidas pelo mercado de trabalho são de suma importância para o estudo da Administração. Assim, este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar as competências necessárias para ingressar no mercado de trabalho, segundo a percepção dos egressos dos cursos de Administração de faculdades da região de Janaúba/MG formados no período de 2009 e 2010 e dos gestores das organizações em que esses egressos estão inseridos. As técnicas utilizadas para a obtenção dos dados foram: levantamento documental, entrevistas semiestruturadas. Os dados obtidos na pesquisa de campo, foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo. Percebe-se que existem necessidades de conhecimentos principalmente experiências em relação às atividades inerentes ao negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Competências; Diretrizes; Gestor; Administração.

PROFESSIONAL SKILLS: CASE STUDY WITH GRADUATES OF BUSINESS ADMINISTRATION COURSES IN THE CITY OF JANAÚBA/MG

ABSTRACT: The skills required by the job market are of paramount importance for the study of Administration. Thus, this study aimed to describe and analyze the skills needed to enter the job market, according to the perception of graduates from the Administration courses at colleges in the region of Janaúba / MG who graduated in the period 2009 and 2010 and the managers of organizations in which these graduates are inserted. The techniques used to obtain the data were: documentary survey, semi-structured interviews. The data obtained in the field research were analyzed using content analysis. It is noticed that there are needs for knowledge, mainly experiences in relation to the activities inherent to the business.

KEYWORDS: Powers, Administrator, Guidelines, Manager.

1 I INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na economia brasileira a partir da década de 1990, com a desregulamentação do mercado, a abertura comercial e a estabilização da economia proporcionaram grandes transformações, que vêm exigindo significativos ajustes na cadeia produtiva e consequentes mudanças no mercado de trabalho.

A partir da década de 1990, surge a

necessidade de manter a empregabilidade; assim, para manter os profissionais preparados para o mercado de trabalho, o ensino superior apresentam uma acelerada expansão. Entre 2004 e 2009, o sistema de ensino superior absorveu um aumento de 1.500.865 mil matrículas, o que caracteriza um acúmulo do crescimento relativo de 25,21%. O último censo realizado apresenta uma expansão na matrícula no ensino superior com um universo de 2.314 instituições (INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP, 2009).

Segundo INEP (2009), os cursos de graduação tiveram um crescimento acumulado em 2009 de 33% em relação ao ano de 2004. Os que tiveram maior crescimento (acima de 50%) no Período de 2005 a 2009 foram: Administração, Engenharia e Enfermagem. Quando observada a evolução do número de matrículas do curso de Administração, verifica-se um crescimento de 51%, saltando de 730.898 em 2005 para 1.102.579 em 2009. Ainda pode-se verificar que, enquanto o curso de Administração absorveu esses 1.102.579 alunos, o curso em segundo lugar, o de Direito, ficou com 651.730, uma variação percentual de 40.89%.

Diante do cenário abordado sobre a evolução do curso de Administração e da evolução dos estudos sobre competências, o objetivo deste artigo foi verificar quais são as competências desenvolvidas no curso de Administração e quais são as competências efetivamente necessárias para o desenvolvimento das atividades no mercado de trabalho.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

A abordagem sobre o tema competências tem ganhado novos contornos dentro do processo de educação; vários conceitos tem surgido no âmbito da discussão sobre o tema.

Dutra (2009) define competência como a capacidade da pessoa de agregar valor à organização. Para o autor, o conceito de competências não é um modismo, ao contrário, tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

Já para Zarifian (1999), competências relacionam-se a aspectos comportamentais e sociais. O autor considera as questões técnicas ao definir competência como a capacidade de assumir responsabilidades diante de situações produtivas associando aquilo que as pessoas provêm ou produzem.

O autor define competência como a capacidade do indivíduo de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender, de dominar novas situações com as quais se depara no trabalho e de assumir responsabilidades sobre elas (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2001) reforçam que se deve assumir a competência com a inteligência prática em situações apoiadas nos conhecimentos adquiridos e a transformação que se faz com esses conhecimentos ganha mais força com o aumento da complexidade das situações. Isso significa que agir com competência é utilizar os conhecimentos de forma

criativa para lidar com as situações de maior complexidade no dia a dia das organizações.

A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização. Pode ser um recurso incorporado (saberes, habilidade) e um recurso objetivado (máquinas, documentos, bancos de dados). São esses recursos que o profissional mobiliza. Para o autor, a competência é uma disposição e não um gesto elementar. Ser competente é saber coordenar tais recursos e até mesmo saber improvisar coordenações (LE BOTERF, 2003).

Ao definir competência, Carbone (2006) afirma que a ela está vinculada a capacidade de realizar algo e, para que isso aconteça, é necessário possuir recursos e utilizá-los em determinadas situações para se obter resultado. Para o autor, esses recursos são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, adquiridos na formação teórica e na experiência de vida dos indivíduos.

Esses recursos também estão presentes para Le Boterf (2003), que corrobora afirmando que competência não é um estado, mas uma ação que resulta da combinação de recursos pessoais (conhecimento, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, relacionamento etc.). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes que necessita para realizar sua ação competente.

Zarifian (2001) e Luz (2001) complementam que o vocábulo competência deve ser entendido, em primeiro plano, como a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas. Trata-se, portanto, de uma atitude social de engajamento e de envolvimento, porque mobiliza a sua inteligência e subjetividade, significando assumir riscos, até mesmo o de fracassar. O termo deve ser entendido ainda como o exercício sistemático da reflexividade no trabalho, isto é, o distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático do modo de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza. Como tal, não pode ser imposto, mas dever vir da própria pessoa.

Segundo Deluiz (2001), as práticas de gestão que configuram o modelo da competência no mundo do trabalho são: a valorização dos altos níveis de escolaridade nas normas de contratação; a valorização da mobilidade e do acompanhamento individualizado da carreira; os novos critérios de avaliação que valorizam as competências relativas à mobilização do trabalhador e seu compromisso com a empresa; a instigação à formação contínua e a desvalorização de antigos sistemas de hierarquização e classificação ligando a carreira ao desempenho e à formação.

Para Bitencourt *et al*. (2010), o quadro de grandes transformações que a economia enfrenta no momento veio acompanhado de impactos significativos na manutenção de empregos formais. Soma-se a isso a redução de empregos intermediários devido aos avanços tecnológicos e à tendência de polarização dos postos de trabalho restantes, divididos entre empregos qualificados com algo grau de intelectualização e empregos

precários e parciais.

Na visão de Lemos (2006), no contexto de empregabilidade, a qualificação do trabalhador passa a ser exigência permanente, como um movimento constante em direção à conquista de novas habilidades, sendo o indivíduo o único responsável pelo fracasso ou sucesso de sua trajetória.

Balassiano, Seabra e Lemos *et. al.* (2005) apontam que a empregabilidade vem sendo muito discutida e valorizada no meio empresarial e na literatura voltada para o mundo dos negócios, pois atribuem à educação e à qualificação do trabalho um papel fundamental para se enfrentar desafios impostos pela reestruturação produtiva.

Entretanto, qualificação e competência são conceitos distintos, embora haja entre eles algum tipo de associação. Segundo Le Boterf (2003), o conceito de competência que acompanha o profissionalismo só ganhou importância no decorrer dos anos de 1980. Na década de 1970, era a noção de qualificação que dominava.

Na visão de Ferreti (1997), a noção de competência representa a atualização do conceito de qualificação, segundo as perspectivas do capital, e objetiva a adequação às novas formas pelas quais o capital se organiza para obter maior e mais rápida valorização.

De acordo com Vieira e Luz (2005), a noção de qualificação vem sofrendo um deslocamento conceitual mediante o fortalecimento do conceito de competência, por meio do qual o empregado torna-se responsável por seu desempenho individual, devendo mobilizar seus saberes para atingir os resultados organizacionais e manter-se inserido no mercado de trabalho. Assim, o conceito de qualificação é substituído pelo conceito de competências, que se funda em bases instáveis e em procedimentos individualizados. O conceito de competências reforça a dimensão experimental da qualificação, enquanto as dimensões social e conceitual se enfraquecem.

Para Andrade e Amboni (2003), o desenvolvimento de competências, como padrão de articulação entre conhecimento e inteligência pessoal, ganha espaço nas instituições educacionais por exigência das Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, assim, torna-se eixo do processo de ensino aprendizagem.

No que concerne aos conteúdos dos cursos de Administração, as Diretrizes Curriculares estabelecem quatro campos interligados de formação:

> I – Conteúdos de formação básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;
>
> II – Conteúdos de formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.

III – Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.

IV – Conteúdos de formação complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando (BRASIL, 2005, p. 2).

No quadro 1 apresentam-se as competências que o curso de Administração deve desenvolver no processo de formação profissional, de acordo com o art. 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais e que encontram respaldo na obra de diversos autores.

Competências das DCNs	Autores que abordam a questão
I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;	Le Boterf (2003); Balassiano et. al. (2005); Zarifian (2001)
II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Zarifian (1999); Zarifian (2001)
III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;	Le Boterf (2003); Perrenoud (1998); Luz (2001); Vieira e Luz (2005)
IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;	Carbone (2006); Fleury e Fleury (2001); Bitencourt (2010)
V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;	Dutra (200); Le Boterf (2003); Zarifian (2001); Durand (1998); Bitencourt et. al. (2010);

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;	Fleury e Fleury (2001); Ruas (1999); Prahald e Hamel (1990); Sarsur (1999); Steffen (1999); Balassiano et. al. (2005)
VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações;	Dutra (2009); Lemos (2006); Ferreti (1997); Tomasi (2000)
VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2005, p. 2).	Boyatizis (1982), Boog (1991) Magalhães e Rocha (1997); Mcclelland (1973); Deluiz (2001)

Quadro 1 – Competências de acordo com as DCNs e na visão de vários autores

Fonte: Elaborado pelo autores.

As DCN proporcionaram aos pesquisadores o conjunto de competências para a coleta e análise dos dados.

3 I METODOLOGIA DE ESTUDO

A pesquisa realizada teve como objetivos específicos: 1) Descrever e analisar, na percepção dos egressos de cursos de Administração de 2009 e 2010, as competências exigidas pelo mercado da região de Janaúba; 2) Descrever e analisar, na percepção dos gestores das organizações da região de Janaúba, as competências requeridas dos egressos no período de 2009 e 2010 e; 3) Comparar as competências requeridas dos profissionais com as competências efetivamente exercidas, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais.

A pesquisa pode ser caracterizada por uma abordagem qualitativa que conforme Trivinos (1987), estuda os sujeitos em seus cenários naturais, tentando criar um sentido ou interpretar os fenômenos em torno dos significados que as pessoas atribuem a eles, havendo preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto.

Em relação aos meios, a pesquisa foi um estudo de caso na região da cidade de Janaúba com os egressos do curso de Administração e seus gestores, modalidade que, segundo Beker (1999) e Gil (1989), é utilizada em ciências sociais visando à promoção do estudo de uma organização ou comunidade.

A unidade de análise observada é constituída pelos egressos de administração de duas faculdades que oferecem curso de Administração, com formação entre os anos de 2009 e 2010 na cidade de Janaúba, e dez gestores de organizações distintas e com ramos de atuação diferentes na cidade de Janaúba.

Desse modo, realizaram-se as entrevistas com os egressos do Curso de Administração formados no período de 2009 e 2010, das duas instituições que oferecem curso de administração na cidade de Janaúba. Foram entrevistados 10 egressos, cinco de cada instituição e que já estão atuando no mercado de trabalho, e 10 gestores, sendo um de cada organização onde os egressos atuam. Os gestores foram codificados como G1, G2, etc., e os egressos como E1, E2 e assim por diante.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado no qual definiram-se algumas questões orientadoras, deixando aos entrevistados, a oportunidade de complementarem as observações como lhes conviesse.

Quanto aos dados secundários, conforme Martins (2007), foi realizada a análise dos seguintes documentos: projeto pedagógico, histórico, currículo institucional, além de documentos existentes nas instituições de ensino superior onde esses alunos estudaram, tais como os documentos de matrículas, as portarias, os contratos e as políticas administrativas, sempre com o objetivo de propiciar a compreensão e identificação dos alunos. Para análise dos dados primários adotou-se a análise de conteúdo que se constitui das seguintes fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos dados, inferência e interpretação. (GOULART, 2006)

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, referentes à visão dos egressos e de seus gestores sobre as competências exigidas na região de Janaúba.

No que concerne às qualificações especiais listadas pelos egressos e pelos administradores, figuram aquelas relacionadas à administração, como conhecimento e experiência na área de compras, conhecimento e experiência na área de vendas, conhecimento e experiência na área administrativa, conhecimento na área de recursos humanos. Vejam-se as respostas abaixo:

> As decisões são bastante descentralizadas, pois o momento é sempre único, porém são muito bem estabelecidos os limites das decisões, de descontos de prazo etc. (E2)

> Percebo um desejo enorme da diretoria de uma interação dos indivíduos e dos processos, assim, o tempo inteiro, temos a obrigação de repassar os conhecimentos em relação às minhas atividades. (G10)

Já em relação às qualificações especiais, ou seja, às licenças, permissões e certificações requeridas para desempenhar as atribuições do cargo de administrador, na visão dos gestores, foram listados: certificados: graduação, especialização; experiência em cargo de gerência; diplomas; certificados e registro em entidade de classe. Observe-se

> Como dito anteriormente, depois da inserção das faculdades em Janaúba, não contrato um gerente que não tenha nível superior ou que pelo menos esteja cursando, além da experiência que é muito necessário no nosso ramo de negócios. (E5)

> Cobro bastante certificados, mas não tem exigência legal nenhuma para tal, somente para contratar pessoal mais gabaritado. (E6)

As decisões que os egressos tomam no decorrer das suas atribuições dizem respeito àquelas que levam em consideração os fatores administrativos, operacionais e econômicos; a relação de negociação com o cliente e a reposição de produtos e materiais.

> As minhas tomadas de decisões são rápidas, e se aplicam ao momento da tarefa. (E1)

> Todas as decisões que tomo estão ligadas aos fatores administrativos e econômicos, no entanto as diretrizes gerais são definidas pela matriz, logo, as decisões precisam estar em consonância com as definidas no planejamento. (E10)

Em se tratando da supervisão, ou seja, se a organização exige perfil de liderança, foi respondido pela maioria dos gestores que a instituição exige capacidade de trabalhar sob pressão psicológica, pensar de forma sistêmica, revolver conflitos, ter empatia e segurança, além de foco em resultados e alto nível de comprometimento.

> É muito necessário que, no cargo de supervisão, o profissional tenha bastante capacidade de manter relações inter-pessoais e ação proativa. (G1)

> Para nossa organização a capacidade de trabalhar com a resolução de conflitos é muito importante, pois diariamente estamos em volta de mais de 400 pessoas, a pressão é muito grande. (G3)

Essas competências enquadram-se nos itens I, II e III das Diretrizes Curriculares Nacionais: I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; e III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento (BRASIL, 2005).

Praticamente todos os administradores entrevistados são solicitados a analisarem os fenômenos produtivos que ocorrem na organização, mediante a análise de atividades e seus resultados. As respostas com essas características podem ser observadas abaixo. Para Gagné (1988), estas se relacionam ao saber como fazer algo ou à capacidade

de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, à capacidade de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico.

> Assim como na tomada de decisões, os administradores são obrigados a analisarem os fenômenos que estão ocorrendo no ambiente organizacional. (E1)

> Precisamos analisar quase que diariamente os processos produtivos, até porque nossas metas são diárias e precisamos apresentar todos os dias o acontecido e o porquê do acontecido. (G2)

> Nossas unidades não permitem morosidade no sistema, assim todos são bem dinâmicos em analisar os fenômenos que ocorreram em sua unidade, isto, diariamente. (G5)

Essa competência é prevista no item III das Diretrizes Curriculares Nacionais: refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento (BRASIL, 2005)

Quando questionados sobre a transmissão do conhecimento, a maioria dos egressos entrevistados dizem que não têm obrigação de transmitir conhecimento, somente em alguns casos específicos, demonstrando uma individualização das atividades. Essa competência de desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional está prevista no item II das Diretrizes Curriculares Nacionais: desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais (BRASIL, 2005). Essas características podem ser observadas nas entrevistas abaixo:

> Somente na questão do melhor modelo, quando alguém está fazendo bem diferente dos outros e está tendo um resultado positivo este deve ensinar o restante do grupo para ter uma padronização. (E3)

> Sempre que ocorrem mudanças, somos obrigados a fazer esta transmissão de conhecimento, nas reuniões semanais é colocado para cada um toda semana apresentar um tema novo. (E7)

Em se tratando de desenvolvimento, as organizações preocupam-se com a formulação de novos projetos para a melhoria dos processos. Todas as instituições pesquisadas relativamente preocupam-se com a melhoria contínua dos processos da organização.

> A nossa organização tem uma preocupação grande em relação à melhoria dos processos, todos os anos é feita uma análise criteriosa dos processos para verificar possibilidade de melhoria, e esta ainda pode acontecer no ambiente de trabalho no decorrer das atividades. (G1)

> Temos uma preocupação com a melhoria dos resultados, no entanto não tenho observado a criação de um novo projeto de para desenvolver a organização, parece que está faltando algo novo para a organização. (G3)

Desse modo, essa competência, prevista no item VIII das Diretrizes Curriculares Nacionais, ainda está sendo pouco exigida dos egressos.

5 | CONCLUSÕES

Em relação aos requisitos para o cargo, percebe-se uma visão antagônica, pois os egressos não percebem exigências, enquanto isto é muito observado pelos gestores. Verificou-se nas entrevistas que existem diretrizes para inserção no quadro de funcionários das organizações e que estas possuem plano de cargos e salários. Foi percebido que a busca pela obtenção de títulos aliada com o tempo de permanência são fatores críticos de sucesso para crescimento nas organizações.

Ao analisar os documentos de quatro organizações, sendo duas públicas e duas privadas, percebe-se que existem diretrizes para inserção no quadro de funcionários da organização e que estas possuem plano de cargos e salários. Foi percebido que a busca pela obtenção de títulos, aliada com o tempo de permanência são fatores críticos de sucesso para crescimento nas organizações. No entanto, para as outras 6 organizações, não se percebeu qualquer benefício para os administradores que estão buscando conhecimento nas academias; tão somente uma única promoção sem muitos benefícios para o administrador.

No que concerne à opinião dos gestores, os resultados são muito contundentes, pois, como eles têm um conhecimento mais amplo das diretrizes da organização, foi mais fácil identificar suas percepções, sendo estas muito preocupadas com o desenvolvimento organizacional. Foi verificado que, para inserção na organização, não é necessário, como requisito mínimo, a conclusão de curso superior, mas, quando feita a pesquisa de campo, percebeu-se que, para conseguir promoções na organização, faz-se necessário, no mínimo, estar cursando um curso superior, de preferência Administração. Conforme Lemos e Pinto (2008) no debate atual sobre a importância da qualificação profissional na busca da empregabilidade, o termo competências ganha destaque sugerindo uma ruptura com a noção tradicional de qualificação, pois pressupõe uma nova atitude profissional com relação ao trabalho e remete, à esfera individual, a responsabilidade pela conquista do emprego. Os gestores parecem ter uma ligação muito próxima com essa afirmação.

Quando feita a comparação entre as competências requeridas dos profissionais de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais com as competências efetivamente exercidas, este foi um ponto de bastante contrassenso, pois, na visão de alguns gestores que possuem nível superior, existe uma ligação dos requisitos para administração com as Diretrizes Curriculares Nacionais. No entanto, para os gestores que não possuem nível superior, estes simplesmente desconhecem ou desejam aplicar tais requisitos nas

organizações; o único desejo intrínseco é a manutenção e em alguns casos a ampliação do negócio.

Por fim, foi observada uma inquietação muito grande dos egressos, quando se tratava da aplicação prática dos conteúdos estudados na academia. Existe uma distância muito grande entre a percepção dos egressos na prática do dia a dia de trabalho, com as propostas dos conteúdos programáticos estudados em sala.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. B; AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração:** como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2003. 82p.

BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS; A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea,** v. 9, n. 4, p. 31-52, 2005.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: 1999.

BITENCOURT, Claudia et. al. **Gestão de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**. Parecer Nº 776/97 de 03 de dezembro de 1997.** Disponível em: Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. de 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Parecer Nº 134/2003, de 04 de junho de 2003.** Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. de 2011.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Resolução nº 4, de 13 de Julho de 2005.** Disponível em: <www.mte.gov.br>. Acesso em: 6 de abr. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei n. 9394/96 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, dez. 1996, p. 27.833-27.841.

CARBONE, P. P. Gestão por competências: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. **Mundo PM – Project Management**, n. 11, p. 18-23, out./Nov. 2006.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim Técnico do SENAC,** v.. 27, n. 3, set./dez. 2001. Disponível em: http://www.senac.br/informativo/BTS/273/boltec273b.htm. Acesso em 6 abr. 2001

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, tendências e perspectivas** – 1 ed. São Paulo: 2009;

FERRETTI, Celso J. Formação profissional e reforma do ensino técnico no Brasil, anos 90: **Educação e Sociedade,** Campinas, n. 59, p. 225-269, ago, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GAGNÉ, R. M. **The conditions of learning.** A teoria instructional de Robert Gagné. 3. Ed. Holt: Rinehart e Winston, 1988.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.

GOULART, Iris Barbosa. **Análise de conteúdo.** In: GOULART, I. B. Temas de Psicologia e Adminstração. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA -INEP**. Censo da Educação Superior – 2009**. Brasília: INEP, 2009, Disponível em <http://www.inep.gov.br>. Acesso em: 2 jul. 2011.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3. ed. São Paulo: Artmed, 2003.

LEMOS, M. T. S. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. In: **Gestão de Carreiras:** dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, p. 49-64, 2006.

LEMOS, A. H. C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos EBAPE. BR**, v, 6, n. 4, p. 1-15, 2008.

LUZ, T. R. **Telemar - Minas:** competências que marcam a diferença. 2001. Tese (doutorado em administração).- UFMG/CEPEAD, Belo Horizonte, 2001

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação**. São Paulo: Cortez, 2001.

ROPE, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

SARSUR, Amyra Moyses. **Empregabilidade e empresabilidade:** um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federam de Minas Gerais.

TOMASI, Antônio. **Qualificação ou competência.** Junho 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VIEIRA, A. LUZ, T. R. Do Saber aos Saberes: Comparando as Noções de Qualificação e de Competência. **Rev. O&S,** v. 12, p. 93-108, abr./jun., 2005.

ZARIFIAN, P. **Gestão pela competência**. Rio de Janeiro, Papirus 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por um nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

CAPÍTULO 12

O SEGUNDO IDIOMA NAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 06/10/2020

Roselis Natalina Mazzuchetti
UNESPAR – Campus de Paranaguá/Pr
http://orcid.org/0000-0001-7041-2084

Luís Felipe Mazzuchetti Ortiz
UTFPR – Campus de Curitiba/Pr
http://lattes.cnpq.br/9609609402665169

RESUMO: Este estudo tem como objetivo identificar como as empresas multinacionais estabelecidas em uma região desenvolvida do Brasil tratam a estratégia de linguagem, em termos da adoção de uma linguagem oficial no processo de gerenciamento de talentos, delimitado às exigências de um outro idioma no recrutamento e a motivação e capacitação de seus empregados no entendimento de um novo idioma. Para atingir este objetivo foram pesquisadas 49 empresas estabelecidas com capital estrangeiro, entre marco e outubro de 2017. Observou-se que nenhuma empresa possui uma estratégia de adoção de uma língua estrangeira oficial, mas motivam e incentivam seus empregados na aprendizagem ou melhoria da competência linguística por meio de oferta de meios para que os mesmos possam realizar cursos franqueados em horário e local de trabalho ou mesmo fora deles.
PALAVRAS-CHAVE: Idiomas; Gestão do conhecimento; Estratégias de profissionalização.

THE SECOND LANGUAGE IN MULTINATIONAL COMPANIES OF CURITIBA AND ITS METROPOLITAN REGION

ABSTRACT: This research aims to identify how multinational companies established in a developed area in Brazil manage its language strategy regarding the standard language in the talent management process, specifically the strategies of posing a second language as mandatory prerequisite during hiring selection, as well as the creation of motivational programs for its staff to acquire a new language. In order to verify the effectiveness of such actions, this paper analyzes language-related strategies from 49 enterprises established with foreign capital, from March to October 2017. The results have shown that none of the companies approached in the research have strategies to standardize a foreign language within its staff, even though they tend to incentivize working members to improve linguistic skills – mostly by offering franchised language courses in the workplace, and/or during worktime.
KEYWORDS: Language acquisition; knowledge management; professionalization strategies.

INTRODUCAO

As relações econômicas entre os países está alicerçada pela necessidade de uma comunicação formal e portanto de se estabelecer um dialeto global. O inglês tem sido a lingua padrão no mundo dos negócios. A escolha desta língua ocorreu, provavelmente, pelo volume de

exportações e importações realizadas pelos países que detem a língua materna inglesa, em especial os EUA, que há décadas se mantem como maior importador e exportador de mercadorias. Além disso, a língua inglesa está presente em grande proporção nos produtos tecnológicos, alimentos e bebidas, músicas, ciência, conferencias acadêmicas, aeroportos, diplomacia, competições internacionais e da propaganda.

De acordo com Neeley (2017), um em quatro pessoas do mundo falam a língua inglesa em um nível útil, ou seja, cerca de 1,75 bilhões de pessoas. Deste número de pessoas, cerca de 385 milhões são nativos (EUA, Inglaterra), 1 bilhão pertencentes países que foram colonizados pelos ingleses (Nigeria, Índia e outros) e os demais estudaram o inglês como segunda língua.

Este estudo tem como objetivo identificar como as empresas multinacionais estabelecidas em uma região do Brasil tratam a estratégia de linguagem no processo de gerenciamento de talentos, delimitado às exigências de um outro idioma no recrutamento e a motivação e capacitação de seus empregados no entendimento de um novo idioma.

Para atingir este objetivo foram enviados questionários a 221 empresas situadas na cidade de Curitiba e região metropolitana, cujo população aproximada é de 3,5 milhões de habitantes e encontra-se localizada no sul do Brasil. A coleta de dados foi realizada por estudantes de Cursos de Administração entre marco e outubro de 2017, cujo temas abrangeu 5 campos relacionados aos Recursos Humanos destas empresas, sendo uma delas a área de Comunicação, e sub área linguagem. 22% dos questionários foram aplicados em empresas de capital estrangeiro constantes na pesquisa de Santos e Vieira (2014). Também foi realizada entrevista informal, não estruturada, com os responsáveis da área de Recursos Humanos em duas das empresas pesquisadas buscando detectar pontos importantes para complementar o estudo.

A GLOBALIZAÇÃO E A NECESSIDADE DE UMA LINGUAGEM EFICIENTE

O latim era considerado a língua mais falada na Europa, durante algum tempo. Como sofreu diferentes modificações, a língua francesa predominou num segundo momento. A língua inglesa surge num terceiro momento com força total e, além de dominar a Europa, acaba dominando a América pela hegemonia dos Estados Unidos alcançada pelo poder militar e que ainda exercem até os dias de hoje. Este domínio foi forte predominando como idioma da tecnologia, das telecomunicações, das finanças internacionais e o idioma mais utilizado no avanço da informática, mais ainda com o uso da internet. Assim esta língua se tornou forte num contexto histórico.

> Isso começou primeiramente na Inglaterra com o grande poderio econômico no século 19, alavancado pela Revolução Industrial, e logo em seguida a expansão do colonialismo britânico, o qual chegou a alcançar uma vasta abrangência geográfica, e dessa forma expandiu também a língua inglesa. Logo depois, surgiu o poderio político-militar dos Estados Unidos a partir

> da segunda guerra mundial, e a grande influencia econômica e cultural, e solidificou a língua inglesa na posição de padrão das comunicações internacionais. (CARVALHO E FREITAS, 2013, p. 12)

A língua inglesa é utilizada amplamente na informática, na internet, na publicidade dos produtos, no cinema, esportes internacionais, aviação, navegação, turismo, encontros científicos enfim, no mercado de trabalho.

> Não bastasse a potência cinematográfica, musical e literária que é representada pela língua de Shakespeare, é o idioma de jargões de inúmeras áreas, utilizado por aproximadamente metade dos jornais do mundo e em quase 80% dos trabalhos científicos. (FREITAS, 2013, p. 13)

Segundo Freitas (2013, o inglês é a língua nativa em 12 países, sendo língua oficial em 73 países, totalizando 2 bilhões de pessoas falantes, 375 milhões que a tratam como segunda língua e 750 milhões de pessoas a tratam como língua estrangeira. Segundo a autora, o fator chave que promoveu esse cenário, segundo ela, é a colonização europeia na África, Ásia, Oceania e América do Sul, a decadência da União Soviética, o poder econômico e bélico dos Estados Unidos já mencionado anteriormente.

A globalização dinamizou os mercados internos dos país promovendo aprofundamento da integração social, econômica, cultural e espacial.

As relações de comércio e negócios, a modernização das comunicações, a alta tecnologia, entre outros meios, cria um ciclo global estreitando os relacionamentos entre pessoas e empresas eliminando as fronteiras físicas e os limites geográficos.
Este fenômeno acirrou a competitividade e a consequente necessidade de uma linguagem eficiente de comunicação, tornando-se sinônimo de sobrevivência para as empresas.

Uma linguagem padrão para comunicação abre portas para uma comunicação próxima e congruente e, para muitos países como o Brasil, é necessário adotar uma segunda língua, uma vez que a língua portuguesa é falada por poucos países e a mesma não impacta nos negócios.

AS EMPRESAS E A LINGUA OFICIAL

Grandes empresas localizadas em países não nativos da língua inglês, tem solicitado o conhecimento da língua inglesa entre as competências requisitadas, exigindo inclusive certificados de proficiência. Estas competências não são exigidas apenas para cargos executivos, mas também cargos operacionais.

> Choosing a lingua franca, or common language, can dramatically improve how employees collaborate across borders—even though it also introduces new challenges. For one thing, the decision to adopt a lingua franca must be balanced with the need to speak local languages and adapt to local cultures. For another, individuals' proficiency (or lack thereof) in the common language can cloud leaders' judgment about how suitable those people are for specific

assignments and promotions. Decision makers may undervalue or overvalue language skills and therefore misjudge talent. (NEELEY & KAPLAN, 2014)

Segundo os autores, o multilinguismo é ineficiente e causa transtornos para atingir os objetivos empresariais. Buscando uma melhor coordenação de tarefas e a interação entre clientes e parceiros no mundo globalizado, a língua inglesa se tornou oficial, independentemente do país em que as empresas possuam sede. As razões que impulsionaram para que as empresas adotassem um padrão na linguagem foram a pressão competitiva e a globalização de tarefas e recursos. As empresas precisam se comunicar com diversos, fornecedores, clientes e parceiros que estejam além da fronteira de sua língua nativa, ocorrendo uma boa comunicação, acarretará melhoria de eficiência nos negócios e é vital para uma boa tomada de decisão.

O BRASIL E A FLUÊNCIA DO IDIOMA INGLES

Segundo a British Council (2017), uma pesquisa realizada em 2013 sobre fluência em língua inglesa, o Brasil ocupa o 38º lugar entre uma lista de 60 países, ou seja, apenas 5% dos brasileiros falam a língua e menos de 1% presentam um grau de fluência. Sendo o Brasil uma das 10 maiores economias do mundo, sustentada pelo superávit das exportações quando as negociações entre empresas de pelo menos 190 países do mundo se fazem constante, adotar uma fala comum é obrigatório. Além disso, nossas empresas precisam lidar com máquinas e equipamentos tecnológicos cujos manuais de instruções de uso, programação exigem o conhecimento da língua inglesa.

Santos e Vieira (2014) realizaram uma pesquisa em Curitiba e região metropolitana e identificaram a presença de 168 indústrias estabelecidas com capital estrangeiro, alocadas tanto com um escritório, filial, subsidiária ou sede. Foram identificados 22 países presentes sendo eles: França, Alemanha, Rússia, Estados Unidos, Itália, Áustria, Espanha, Japão, Suíça, Holanda, Canadá, África do Sul, Suécia, Dinamarca, Islândia, Chile, Bélgica, Índia, Inglaterra, Argentina, Noruega, Israel. Os países que mais possui presença de capital estrangeiro é a Alemanha, seguido depois por Estados Unidos, Itália, Japão, o restante possui poucas indústrias. Os setores mais presentes são produção automobilística, química, produção de gases industriais, serviços bancários, produção alimentícia, serviços da tecnologia da informação, produção de rodas automotivas, ativos imobiliários, transporte e logística, fabricação e comercialização de máquinas industriais, indústria e fábrica de papel e celulose, fabricação de peças para indústria aeroespacial, fábrica de rações, indústria de equipamentos de embalagem a vácuo, produção de ferramentas para madeira entre outras. Algumas das empresas estabelecidas são:

a) Renault, denominada de Renault do Brasil Ltda, estabelecida na década de 1990, de capital francês, onde se estabeleceu na cidade na década de 1990 como indústria e fabricação de autopeças da empresa Sistemas Automotivos;

b) Hines Brasil Distribution Park, estabelecida em 2006 de origem norte americana, sendo uma empresa privada, incorporadora e também administradora internacional de ativos imobiliários;

c) Solvay Shared Services, (Sociedade de Serviços Partilhados Unipessoal Lda), pertencente ao grupo Solvay sendo uma multinacional da Bélgica que desenvolve e também oferece tanto serviços financeiros, de gestão de recursos humanos para as 120 empresas que pertencem ao grupo Solvay com alcance mundial.

RESULTADOS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar se as empresas estabelecidas com capital estrangeiro na cidade de Curitiba e Região metropolitana exigem um segundo idioma tanto na contratação, como no desenvolvimento de suas atividades. Em busca preliminar realizada nos maiores sites de recrutamento na região de Curitiba no período estudado, foram encontradas pelo menos 235 vagas que referenciavam desejável conhecimento em inglês e 160 vagas exigindo inglês básico e 78 vagas exigindo inglês intermediário ou avançado, demonstrando que empresas da região estão em busca de funcionários com conhecimento de outras línguas. Nesta busca não foi possível detectar se as empresas que disponibilizaram as vagas eram multinacionais já que muitas vagas são anunciadas sem apresentar a empresa ofertante.

Após tabulação dos 49 questionários, obtivemos os seguintes resultados:

Nenhuma empresa adota uma língua estrangeira como língua oficial para a empresa, independentemente do país onde a sede da empresa se localiza.

Apenas 4,5% das vagas disponibilizadas exigem o conhecimento de língua estrangeira, tendo a exigência e grande maioria na língua inglesa. No período, das vagas analisadas, apenas 2 solicitaram conhecimento da língua alemã e 1 da língua francesa.

Em relação ao nível exigido, 0,95% das empresas exigiam língua estrangeira em nível avançado, em inglês e as vagas exigindo a língua alemã e a francês, 3% solicitando língua inglesa com nível intermediário e 0,55% nível básico;

Os cargos de alta e média gerencia perfizeram 98% das vagas analisadas e apenas 2% foram destinadas a vaga em cargo operacional.

As áreas de tecnologia da informação, comercialização de produtos, marketing, financeira, turismo, recursos humanos e produção respectivamente foram as que mais abriram vagas com este perfil.

Das 49 empresas pesquisadas, 33 oferecem cursos da língua inglesa a seus funcionários priorizando os cargos de alta e média gerencia para preencher as vagas existentes. No entanto, dizem que atendem a maioria dos interessados, independente do cargo, uma vez que oferecem o inglês nos níveis, avancado, intermediário e básico. Nestas empresas não é raro que encontre 2 ou 3 turmas que estudam o inglês básico e apenas 1

turma nos demais níveis. A desistência maior ocorre no nível básico.

Segundo as empresas, nenhum empregado é obrigado frequentar o curso e todos são incentivados. No entanto, o fato de estar cursando o inglês eleva a pontuação nas avaliações de desempenho e no recrutamento interno, seja na elevação de cargo, função ou transferência de área.

Em relação aos horários, 87% das empresas oferecem o curso dentro do horário de trabalho e 13% fora do horário de trabalho.

Em relação ao local do curso, 93% das empresas oferecem o curso dentro da própria empresa e 7% fora da empresa em salas de empresas que oferecem o curso, sendo que a maioria destina a sala apenas para funcionário da empresa, não misturando com alunos regular.

Nas entrevistas realizadas com as empresas perguntou-se sobre o interesse da empresa em adotar a língua inglesa como língua oficial, ou seja, tanto na comunicação verbal ou escrita, seja a curto, médio ou longo prazo e nenhuma empresa pretende adotar. Quando perguntado o porquê, as respostas mais frequentes foram; dificuldade no recrutamento de mão de obra qualificada, a frequente rotatividade causada pela cultura brasileira e a falta de apoio do governo, tanto em oferecer maior melhor padrão para a aprendizagem da língua inglesa nos níveis de escolaridade fundamental e médio, como aos cursos técnicos e tecnológicos.

CONCLUSÃO

É importante frisar a importância ter uma língua comum a todos, uma vez que há o aumento dos contatos internacionais, aumento ao alcance de todos via internet formando-se uma aldeia global. Esta internacionalização levou as empresas/nações a adotarem o uso de uma segunda língua principalmente na àrea econômica. O Brasil como país em desenvolvimento e com considerada importância econômica no mercado internacional, dominar uma lingua estrangeira tornou-se sinônimo de sobrevivência e integração global.

Nesta pesquisa, os resultados demonstram que as empresas estudadas não possuem estratégias ou políticas de adoção de uma língua oficial. Embora as empresas estejam situadas em uma região bem desenvolvida do país, as barreiras encontradas são culturais e de altíssimo custo para as empresas, que preferem recrutar pessoas que tenham o domínio do idioma para (traduzir) documentos e ser o interprete e mensageiro das negociações entre sede/filial/subsidiária, clientes, parceiros e fornecedores.

Decorre daí que o domínio de uma segunda língua é necessária se tornando quase obrigatória nas empresas que possuem relações internacionais.

Parece que o conhecimento de mais de uma língua estrangeira acaba sendo um atrativo no mercado de trabalho e tornando-se um sinônimo diferencial competitivo no acesso à empregabilidade, além de significar ao sujeito que domina a língua crescimento

e desenvolvimento, tanto pessoal como profissional, pois possui melhores condições de acompanhar as rápidas mudanças neste processo de globalização.

REFERÊNCIAS

FREITAS, Carla Patricia de Carvalho. **A NECESSIDADE DA LINGUA INGLESA NO MUNDO GLOBALIZADO**. FINON. 2013. Disponível em: https://carlaingles.wordpress.com/2013/03/10/projeto-de-pesquisa-a-necessidade-da-lingua-inglesa-no-mundo-globalizado/ Acesso em: 11 jan. 2018

NEELEY, Tsedal; KAPLAN, Roberto Steven. **What's Your Language Strategy?** Boston: USA; Harvard business review, 2014, Vol. 92, Nº 9, p. 70-76

NEELEY, Tsedal. **The Language of Global Success:** How a Common Tongue Transforms Multinational Organizations. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017.

SANTOS, Nayara Fernanda, VIDEIRA, Sandra Lúcia. A Região Metropolitana de Curitiba e a densificacão do capital estrangeiro. In: **Anais VII Congresso Brasileiro dos Geógrafos.** Vitorias/ES. 11 a 16 de agosto.

CAPÍTULO 13

INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERNACIONAL E SEUS HOT-TOPICS

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 13/10/2020

Giulia Xisto de Oliveira
Mestranda em Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Debora Vestena
Mestranda em Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Isabela Marques Kumer
Estudante de Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Gabriel Biondo Brasil
Graduando de Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Jaíne Pompeo Rodrigues
Estudante de Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Karine da Silveira Aquino
Estudante de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Antonio Marcos Bezerra
Mestrando em Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Eduarda Tschiedel da Silva
Graduada em Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Gabriela Campos Comin
Graduada em Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Marcella de Oliveira Xarão
Graduada em Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

Victor Cesar Rodrigues Carvalho
Estudante de Administração, Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria – RS

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo compreender as características da produção científico internacional referente à temática inovação sustentável. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa bibliométrica, de natureza descritiva e abordagem quantitativa, operacionalizada por meio da plataforma de base de dados científicos internacional *Web of Science*, utilizando como período de análise os anos de 1993 a 2018. Como principais resultados, destaca-se o crescimento do número de artigos publicados ao longo dos anos, apresentando maior quantidade no ano de 2018. Dentre as intuições, destacam-se a *Utrecht University, Delft University of Technology* e *University Of London* como aquelas intuições que mais publicam na área pesquisada. Os países que apresentam

maior número de publicações são Estados Unidos, China e Inglaterra, respectivamente. Ainda, identificou-se que *management*, *policy* e *technology* são *hot topics* relacionados à inovação sustentável.
PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade, Inovação, Bibliometria.

SUSTAINABLE INNOVATION: A STUDY ON INTERNATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION AND ITS HOT TOPICS

ABSTRACT: The present study aims to understand the characteristics of the production international research on sustainable innovation. For this, a descriptive bibliometric research and quantitative approach was developed, operationalized through the international scientific database platform Web of Science, using as a period of analysis the years 1993 to 2018. As main results, we highlight the increase in the number of articles published over the years, with a larger number in 2018. Among the intuitions, Utrecht University, Delft University of Technology and University of London stand out as the most published intuitions in the researched area. The countries with the highest number of publications are the United States, China and England, respectively. Still, it was identified that management, policy and technology are hot topics related to sustainable innovation.
KEYWORDS: Sustainability, Innovation, Bibliometrics.

1 I INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos inúmeras mudanças vem ocorrendo, sejam elas sociais, econômicas ou tecnológicas. Para uma organização sobreviver no mercado altamente competitivo é de suma importância a sua capacidade de inovar e desenvolver estratégias perante aos desafios impostos.

Muitas organizações têm investido na gestão da inovação sustentável para se destacar perante a concorrência, ampliando dessa forma sua competitividade. Os diversos aspectos da globalização geram novas exigências e criam oportunidades no que diz respeito ao desenvolvimento de um modelo de gestão inovador sustentável para as organizações, o que presume investimentos substanciais em estratégias que possibilitem a implementação de novas formas de administrar os negócios.

Embora a inovação seja considerada como um modo poderoso de gerar vantagens competitivas, seu sucesso depende da maneira como todo o processo é conduzido; ou seja, seu desempenho depende de gerenciamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

Para Quadros (2008), uma gestão estratégica da inovação tecnológica deve coordenar e mobilizar recursos junto aos atores da empresa (Direção da empresa, P&D, marketing , operações, recursos humanos, financeiro e negócios), bem como junto aos atores externos à empresa (clientes, fornecedores, concorrentes, INSTITUIÇÕES de pesquisa, instituições de fomento), a fim de explorar oportunidades tecnológicas e de mercado, alinhadas às estratégias.

Vilanova e Dettoni (2011), em seu estudo salientam que as organizações enfrentam

diariamente diversos desafios, visto que a sociedade passa por um processo de globalização complexo, crescente e desigual. Esses desafios fazem com que as organizações venham a investir em processos inovadores e sustentáveis com o intuito minimizar os impactos negativos que são causados no meio ambiente.

Espera-se que uma organização comprometida com o futuro e com a sustentabilidade, haja de acordo com o tipo de negócio que possui, ou seja, que avalie as consequências e os impactos de suas ações e contemple aspectos sociais e ambientais na sua visão financeira (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Assim sendo, as pesquisas relacionadas ao gerenciamento de sustentabilidade e gerenciamento de inovação têm crescido constantemente na última década (XAVIER et al., 2017).

Neste contexto, visto a relevância da relação entre as temáticas inovação e sustentabilidade, este estudo se propõe a analisar o panorama atual das publicações sobre inovação sustentável por meio da análise bibliométrica da produção científica internacional na base de dados *Web of Science* da *ISI Web of Knowledge* no período de 1993 a 2018.

Para isso, a partir desta primeira análise introdutória, apresentam-se os principais conceitos e discussões referentes à inovação e sustentabilidade de forma conjunta, o método de estudo utilizado, os resultados encontrados e as considerações finais.

2 | ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Resultante do crescimento constante de problemas ambientais e da finitude dos recursos naturais, novos condicionantes ganham destaque no âmbito organizacional, o que traz a necessidade de uma gestão voltada para a sustentabilidade, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais como um todo.

O conceito de sustentabilidade necessita da integração das três dimensões do *Triple Bottom Line*. Na esfera ambiental, os recursos naturais devem ser utilizados de forma a não prejudicarem as gerações futuras, reduzindo os impactos que causam. Na perspectiva econômica, a lucratividade da empresa deve ser preservada, não comprometendo o seu desenvolvimento econômico. E, na esfera social, tem-se a questão da justiça social e o desenvolvimento de um mundo mais justo, por meio das relações com todos os *stakeholders* (ELKINGTON, 2001).

Para Schaltegger, Lüdeke-Freund e Hansen (2012), as estratégias de sustentabilidade corporativa são de fundamental importância para o desenvolvimento sustentável e para o sucesso que as organizações almejam, considerando as premissas da sustentabilidade, ao contemplarem aspectos sociais, ambientais, requisitos legais, políticos e econômicos.

O conceito de inovação sustentável relaciona-se com a dimensão crítica do desenvolvimento sustentável e das estratégias para alcançar o consumo e a produção. Com isso, a estratégia de inovação sustentável pode ser definida como a criação de algo novo que

propicia a melhoria no desempenho nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: social, ambiental e econômica. Tais melhorias não se restringem a mudanças tecnológicas, podendo estar relacionadas a modificações em processos, práticas operacionais, modelos de negócios, pensamento e sistemas empresariais (SZEKELY; STREBEL, 2012).

A gestão estratégica da inovação para a sustentabilidade cada vez mais ganha destaque no contexto dos negócios e, apesar de diversos estudos abordarem a sua aplicação no ambiente empresarial, ainda existem lacunas no que se referem aos reflexos no desempenho empresarial. O desafio para as empresas na era do desenvolvimento sustentável é equilibrar o aumento dos custos operacionais da adoção de práticas sustentáveis com os benefícios de novos produtos e serviços sustentáveis que contribuem para questões de responsabilidade ambiental e social decorrentes da inovação orientada para a sustentabilidade (ADAMS et al., 2016).

Para a compreensão do desempenho inovador empresarial, não se deve ignorar a cultura da empresa, especialmente a cultura para inovar. Estudos recentes enfatizaram a importância do papel da cultura organizacional, especialmente a cultura da inovação e a orientação da sustentabilidade em contribuir para o desempenho inovador das empresas (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010 e SHEVCHENKO et al., 2016). Nesse contexto, inovação e sustentabilidade são deliberadamente orquestradas dentro da empresa, implicando em uma crescente cultura SOI (Sustentabilidade Orientada à Inovação), na qual a sustentabilidade não é mais considerada um complemento, mas é incorporada como uma norma cultural e estratégica.

O sucesso da combinação de sustentabilidade e inovação, tem o potencial de oferecer valor agregado e vantagem competitiva para as empresas (Hart & Milstein, 2003) e tem se tornado uma tarefa gerencial desafiadora que muitas empresas enfrentam (SCHIEDERIG et al., 2012 e HOFFMAN; GEORG, 2013). Nos últimos tempos, tem havido um forte impulso para produtos e serviços inovadores orientados para a sustentabilidade (SCHIEDERIG et al., 2012; KETATA et al., 2015; FLIASTER; KOLLOCH, 2017), que pode ser justificado pelo impacto que as novas tecnologias sustentáveis têm causado (DUBEY et al., 2017), bem como as mudanças que tem provocado nas atitudes sociais da sociedade (BRUNDTLAND, 1987).

Porter e Linde (1995) afirmam que a economia mundial está em transição, em que é preciso relacionar competitividade com o meio ambiente, aumentar a eficiência dos produtos existentes com mais valor agregado para os clientes. O novo paradigma da competitividade global requer a habilidade de inovação por parte das empresas e a capacidade de utilizar recursos naturais, financeiros e humanos de forma eficiente, visando atender às conformidades da rápida transformação tecnológica e alcançar o melhor desempenho ambiental.

No entanto, ainda há poucas empresas e lideranças corporativas que reconhecem a importância de reinventar sua dinâmica empresarial. Muitos gestores subestimam as

oportunidades estratégicas em relação a introduzir a sustentabilidade em suas estratégias de negócio, cumprindo apenas o que a legislação impõe, não considerando ao adotarem tais estratégias podem reduzir custos e riscos (HART; MILSTEIN, 2003).

De maneira geral, as empresas estão sendo desafiadas cada vez mais a responder às pressões globais e de seus stakeholders por práticas de gestão inovadoras com foco em sustentabilidade (CARDOSO et al., 2008). Ao mesmo tempo em que a trajetória do desenvolvimento sustentável é complexa, com ela também é possível trazer oportunidades empresariais. Empresas com grande visão de futuro já consideram as questões de sustentabilidade como oportunidade, redução de risco e fonte de vantagem competitiva. Segundo Porter e Linde (1995), as empresas mais competitivas são aquelas que têm capacidade de melhorar e inovar continuamente.

3 | MÉTODO DE ESTUDO

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliométrica e caracteriza-se como uma investigação de abordagem quantitativa e de natureza descritiva. De acordo com Araújo (2006, p. 12) a bibliometria é caracterizada como sendo uma "técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico".

Ademais, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, a qual tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2018).

4 | DEFINIÇÃO DO ESCOPO DO ESTUDO

Com o objetivo de realizar a bibliometria, foram inseridos os termos "sustainable* innovation*" or "environment* innovation*" or "green innovation*" or "sustainability* innovation*" no período de 1993 a 2018 na base de dados da *Web of Science* (WOS) do *Institute for Scientific Information* (ISI). Ressalta-se que a busca das publicações ocorreu no mês de setembro do ano de 2019.

Os termos *"sustainable", "environment", "sustainability" e "innovation"* foram inseridos com o asterisco a fim de buscar as variações de cada termo, e as aspas foram utilizadas para pesquisar os termos em conjunto para que os trabalhos resultantes da pesquisa obtivessem maior fidedignidade à temática.

Com o intuito de obter um maior esclarecimento acerca das publicações referentes aos temas, foram identificadas as seguintes variáveis: principais autores, instituições, áreas da pesquisa, anos das publicações, idiomas e países.

5 I ANÁLISE DOS *HOT TOPICS*

Com a finalidade de identificar os *hot topics* referentes aos temas da pesquisa, foram analisados os índices h-b e m. Hirsch (2005) propõe o índice h-index (índice-h) tendo em vista quantificar o impacto e a relevância da produção científica individual para a avaliação de pesquisadores e com isso realizar uma comparação de propósitos de pesquisa.

Banks (2006) propõe o índice h-b como uma extensão do h-index, o qual é obtido por meio do número de citações de um tópico ou combinação em determinado período, listados em ordem decrescente de citações. O índice h-b é encontrado em publicações que tenham obtido um número de citações igual ou maior à sua posição no ranking. O autor citado acima, também explica o cálculo do índice m, o qual é obtido pela divisão do índice *h-b* pelo período de anos que se deseja obter informações (*n*).

A análise dos índices *h-b* e *m*, sucedeu-se a partir das definições de Banks (2006), conforme consta no Quadro 1.

Índice m	**Tópico/combinação**
$0 < m \leq 0,5$	Pode ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa, o qual engloba uma comunidade pequena.
$0,5 < m \leq 2$	Provavelmente pode se tornar um *hot topic* como área de pesquisa, no qual a comunidade é muito grande ou o tópico/combinação apresenta características muito interessantes.
$m \geq 2$	É considerado um *hot topic*, tema exclusivo com alcance não apenas na sua própria área de pesquisa e é provável que tenha efeitos de aplicação ou características únicas.

Quadro 1 - Definições para classificação de *hot topics*

Fonte: Banks (2006).

Diante das definições propostas por Banks (2006), serão considerados *hot topics* as combinações com índice $m \geq 2$. As combinações que obtiverem um índice $m \geq 2$ podem ser considerados tópicos emergentes na área de pesquisa.

6 I ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa evidenciaram as principais características da produção científica relacionados com os termos *"sustainable* innovation*" or "environment* innovation*" or "green innovation*" or "sustainability* innovation*, após a pesquisa dos termos na base de dados. A partir das definições do escopo do estudo, foram selecionadas 1.137 publicações, filtrando apenas por artigos científicos. Diante disso será realizada a análise dos dados, nas categorias definidas.

Inicialmente, selecionaram-se as 10 áreas do conhecimento que possuem mais

publicações a respeito da temática, apresentadas na Tabela 1.

Áreas Temáticas	**Número de Publicações**
Environmental Sciences	349
Green Sustainable Science Technology	290
Environmental Studies	266
Management	259
Business	200
Engineering Environmental	173
Economics	168
Regional Urban Planning	61
Energy Fuels	38
Engineering Industrial	34

Tabela 1 – Áreas temáticas no estudo de inovação sustentável

Fonte*: Web of Science* (2019).

Quanto aos periódicos que mais publicaram sobre o assunto no período estudado destacam-se: Journal of Cleaner Production (162), Sustainability (75), Business Strategy and the Environment (46), Technological Forecasting and Social Change (31) e Research Policy (27).

O periódico Journal of Cleaner Production que teve o maior número de publicações em relação à temática estudada é um periódico internacional, transdisciplinar, com foco nas pesquisas e práticas de Produção Mais Limpa, Ambiental e de Sustentabilidade. Ele tem como foco aspectos relacionados a produção mais limpa e processos técnicos, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, consumo sustentável, avaliação ambiental e de sustentabilidade, produtos e serviços sustentáveis, sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa, educação para o desenvolvimento sustentável, governança, legislação e política de sustentabilidade.

Percebe-se ainda que os demais periódicos que contemplam trabalhos publicados envolvendo inovação sustentável, tem foco em diferentes áreas como: administração, ecologia, economia, tecnologia, política, desenvolvimento e entre outros.

A respeito dos autores que mais publicam, foram listados os 15 pesquisadores com maior quantidade de publicação na área, conforme é apresentado na Tabela 2.

Autores	Número de Publicações
Mazzanti, M.	19
Chen, Y. S.	9
Liao, Z. J.	9
Chang, C. H.	8
Rennings, K.	8
Wagner, M.	8
Ghisetti, C.	7
Horbach, J.	7
Triguero, A.	7
Albort-Morant, G.	6
De Marchi, V.	6
Hekkert, M. P.	6
Marin, G.	6
Saez-Martinez, F. J.	6
Tsai, S. B.	6

Tabela 2 – Autores com maior número de publicações sobre a temática

Fonte*: Web of Science* (2019).

O autor que mais se destacou foi Massimiliano Mazzanti com um total de 19 publicações, seguido dos demais autores com 9, 8, 7 e 6 publicações no referido tema. Mazzanti, M. é professor assistente de economia na Universidade de Ferrara na Itália. Ele trabalha com temas voltados para a política ambiental, gestão e política de resíduos e recursos, avaliação econômica de bens e serviços não mercantis.

Já no Gráfico 1, pode-se observar o número de publicações ao longo dos anos analisados.
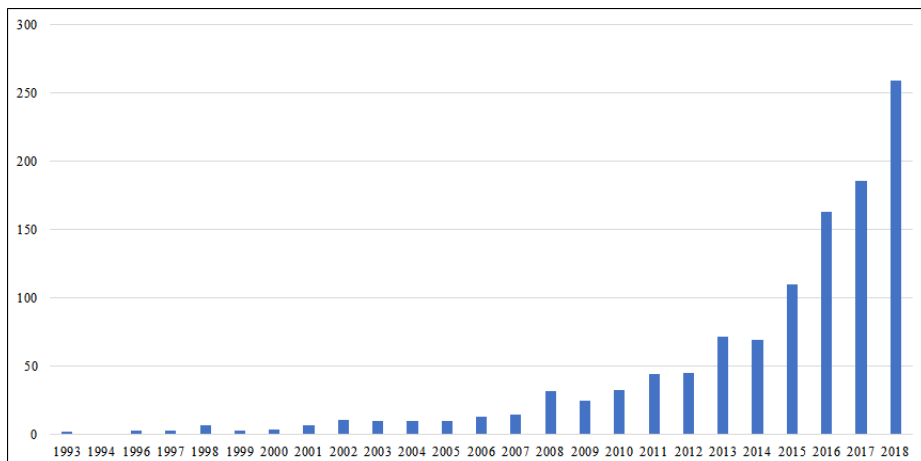
Gráfico 1 – Número de publicações por ano (no período de 1993 a 2018)

Fonte*: Web of Science* (2019).

Dado o histórico temporal das publicações a respeito da temática inovação sustentável, houve um aumento significativo a partir de 2008, sendo seu ápice, no ano de 2018 com 259 publicações, que representa 22,78% em relação ao número total de artigos publicados. Com isso, existe um crescente interesse por parte dos pesquisadores, os quais têm investido em estudo em relação à temática.

Quanto às instituições que mais publicaram sobre a temática no período estudado, com seus respectivos países de origem, destacam-se: Utrecht University – Países Baixos (19), Delft University of Technology – Países Baixos (13), University of London – Inglaterra (12), Lappeenranta University of Technology – Finlândia (10), Aalto University – Finlândia (9), Tamkang University – Taiwan (9), University of East Anglia – Inglaterra (9), Wageningen University Research – Países Baixos (9), Erasmus University Rotterdam – Países Baixos (8), National Taipei University – Taiwan (8), Northwestern Polytechnical University – Estados Unidos (8), University of Twente – Países Baixos (8), Vrije Universiteit Amsterdam – Países Baixos (8).

Em relação às agências financiadoras, tem ênfase a National Natural Science Foundation of China com 60 publicações, Engineering and Physical Sciences Research Council (13), European Union (12) , Economic and Social Research Council (10), National Social Science Foundation of China (10), China Postdoctoral Science Foundation (9), Spanish Ministry of Economy and Competitiveness (8), Fundamental Research Funds for the Central Universities (6), Zhongshan City Science and Technology Bureau Project (5). As demais instituições citadas na Web of Science tiveram no máximo 4 publicações cada. A agência com maior número de publicações se encontra na China, um país exemplo em número de publicações e pesquisas, já a segunda e terceira agências que tem o maior

número de publicações, 13 e 12, respectivamente, estão localizadas no continente europeu, o qual investe de forma exacerbada em pesquisas fomentando a cientificidade de seus países.

Já com relação aos países que mais produzem, os Estados Unidos estão em primeiro lugar com 149 publicações, China com 131, Inglaterra com 126, Itália com 117, Alemanha com 108, Países Baixos com 102, Espanha 101, França 83, Taiwan 57, Brasil 46, Austrália 41, Suécia 36, Canadá 34, Dinamarca 34, Coreia do Sul 26, Finlândia 25, Noruega, Suíça e Japão com 23, Áustria e Bélgica com 18, Malásia e Tailândia com 15, Índia 13 e Irlanda com 10.

Comparando as instituições que mais publicam e as agências financiadoras, nota-se que todas se encontram nos países com melhores colocações a respeito do número de publicações. Complementando, também foi percebido que o idioma principal é o inglês, com 1.097 publicações, seguido do português com 16, espanhol com 9, alemão com 7 e russo com 3, demonstrando a importância da língua inglesa para a troca de experiências a nível mundial.

Após a etapa de verificar as principais características das publicações, foi realizada uma leitura dos resumos dos 10 artigos mais citados para identificar os tópicos relevantes sobre inovação sustentável. Dessa forma, foram definidos os 10 tópicos que mais se repetiam nos resumos, os quais foram pesquisados individualmente na *Web of Science* no período de 1993 até 2018, conforme estabelecido para a realização do presente estudo, refinando-se os resultados por artigos. Os tópicos selecionados estão apresentados na Tabela 4.

Tópicos	**Número de Publicações**
Factor	3.594.121
Management	1.379.936
Product	1.312.509
Evaluation	1.268.812
Technology	797.523
Policy	539.408
Planning	472.830
Prevention	424.994
Business	160.939
Competitiveness	24.096

Tabela 3 – Tópicos relacionados com as principais publicações sobre o tema inovação sustentável

Fonte*: Web of Science* (2019).

Na Tabela 4, citam-se os tópicos abordados na Tabela 3 combinados com os termos *sustainable innovation, environment innovation, green innovation e sustainability innovation*, no intervalo de 1993 a 2018. Dessa forma, foi identificado o índice h-b de cada um dos termos o que possibilitou a realização do cálculo do índice m.

Tópicos	**Publicações**	**Índice h-b**	**Índice m**
Management	515	61	2,44
Policy	417	61	2,44
Technology	461	53	2,12
Product	317	46	1,84
Factor	238	41	1,64
Business	266	39	1,56
Competitiveness	80	21	0,84
Planning	61	19	0,76
Evaluation	58	15	0,6
Prevention	11	6	0,24

Tabela 4 – Inovação sustentável e seus possíveis *hot-topics*

Fonte: Web of Science (2019).

Observa-se que três tópicos se tornaram hot-topics ($m \geq 2$) nos anos de publicação a respeito da temática, *management*, policy e *technology*. Por isso, optou-se por analisar, tais hot-topics e seus respectivos dez autores com maior número de publicações. Ademais, foi verificado, dentre esses pesquisadores, quais aparecem como autores das dez publicações mais citadas para cada combinação, conforme apresentado na Tabela 5.

Tópicos	Autores com mais publicações	Publicações mais citadas
Management (Gestão)	Mazzanti, M. (11); **Chen, Y. S**. (8); **Wagner, M.** (8); Albort-Morant, G. (6); Chang, C. H. (6); Rennings, K. (6); Cainelli, G. (5); **De Marchi, V.** (5); Li, D. Y. (5); Zailani, S. (5).	5. **Chen, Y. S.,** Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4) (385). 6. Schaltegger, S., **Wagner, M.** (2011). Sustainable Entrepreneurship and Sustainability Innovation: Categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4) (367). 9. **Chen, Y. S**. (2008). The driver of green innovation and green image – Green core competence. *Journal of Business Ethics,* 81(3) (294). 10. **De Marchi, V**. (2012). Environmental innovation and R&D cooperation: Empirical evidence from Spanish manufacturing firms. *Research Policy*, 41(3) (288).
Policy (Política)	Mazzanti, M. (16); **Rennings, K.** (6); Triguero, A. (6); Cainelli, G. (5); Hekkert, M. P. (5); Antonioli, D. (4); Cecere, G. (4); Ghisetti, C. (4); **Horbach, J.** (4); Johnstone, N. (4).	3. **Horbach, J.** (2008). Determinants of environmental innovation - New evidence from German panel data sources. *Research Policy*, 37(1) (427). 7. **Rennings, K.**, Ziegler, A., Ankele, K., et al. (2006). The influence of different characteristics of the EU environmental management and auditing scheme on technical environmental innovations and economic performance. *Ecological Economics*, 57(1) (217).
Technology (Tecnologia)	Mazzanti, M. (11); Ghisetti, C. (7); Antonioli, D. (4); Cecere, G. (4); Hekkert, M. P. (4); Johnstone, N. (4); Marin, G. (4); Nicolli, F. (4); **Rennings, K.** (4); Corrocher, N. (3).	10. Rehfeld, K. M., **Rennings, K**., & Ziegler, A. (2007). Integrated product policy and environmental product innovations: An empirical analysis. *Ecological Economics*, 61(1) (206).

Tabela 5 – Relação entre os autores com mais publicações e publicações mais citadas

Fonte: Web of Science (2019).

A partir dos dados apresentados, pode-se observar que o número de publicações por autor está relacionado com o impacto das mesmas, porém nem todos os autores com maior número de publicações são autores dos artigos mais citados. Apenas os autores Chen, Y. S., Wagner, M., De Marchi, V., Horbach, J., & Rennings, K. apareceram como os autores que mais publicam e mais impactam acerca das temáticas relacionadas com os respectivos tópicos.

Os autores que mais publicaram sobre a temática conforme constam na Tabela (2), também estão identificados na Tabela (5) como sendo os autores que mais publicam no que diz respeito a combinação dos termos principais com os hot topics.

7 I CONCLUSÃO

O tema inovação sustentável, constitui um contexto que vem ganhando cada vez mais abrangência no âmbito mundial, já que se evidencia um progressivo crescimento desde o surgimento de estudos no ano de 1993, chegando ao seu ápice no ano de 2018.

Diante do considerável aumento do número de publicações dos últimos anos e da relevância do tema proposto, vem despertando cada vez mais interesse por parte dos pesquisadores em diversas discussões a nível mundial, nas mais diversas áreas, em especial ciências ambientais, tecnologia, administração e engenharia.

Em relação ao veículo de divulgação, verificou-se uma representatividade na publicação de artigos, em que o Journal of Cleaner Production, teve maior destaque com 162 publicações, com foco em publicações a respeito de práticas de Produção Mais Limpa, Ambiental e de Sustentabilidade. Também destacaram-se o periódico Sustainability, com 75 publicações e o periódico Business Strategy and the Environment com 46 publicações durante o período estudado.

Quanto aos países que ocupam o topo em número de publicações estão os Estados Unidos, China e Inglaterra. Ainda, o autor que se destacou foi Massimiliano Mazzanti, ele é professor assistente de economia na Universidade de Ferrara na Itália e trabalha com temas voltados para a política ambiental, gestão e política de resíduos e recursos, avaliação econômica de bens e serviços não mercantis.

Alguns tópicos foram considerados hot topics, como: management (gestão), policy (política) e technology (tecnologia).

Por fim, através das informações apresentadas na Tabela 6, pode-se concluir que a partir dos dados apresentados, pode-se observar que o número de publicações por autor está relacionado com o impacto das mesmas, porém nem todos os autores com maior número de publicações são autores dos artigos mais citados.

Percebe-se que as publicações que relacionam o tema vêm aumentando de forma gradativa na última década, sendo que o número de estudos está crescendo em um ritmo acelerado nas diferentes áreas do conhecimento, porém ainda consiste em um tema emergente e pouco explorado, com amplo campo para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a busca dos temas inovação sustentável em outras bases de dados, bem como em eventos científicos a nível nacional e internacional, a fim de obter maiores informações a respeito do tema.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, D.; OVERY, P. **Sustainably-Oriented Innovation**: A Systematic Review. International Journal Of Management Reviews, 18(2),180-205, 2016.

BANKS, M. G. **An extension of the Hirsch index**: indexing scientific topics and compounds. Scientometrics, Budapeste, Hungria, 69(1),161-168, 2006.

BRUNDTLAND, G. H. **Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Fundação Getúlio Vargas, 2, 1987.

CARDOSO, A. C. F. et al. **O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais**: o caso Embraer. Revista de Administração da UFSM, 1(1), 2008.

DUBEY, R.; ROUBAUD, D.; GUNASEKARAN, A.; CHILDE, S. J.; PAPADOPOULOS, T.; HAZEN, B.; GIANNAKIS, M. **Examining the effect of external pressures and organizational culture on shaping performance measurement systems (PMS) for sustainability benchmarking**: Some empirical findings. International Journal of Production Economics, 193, 63-76, 2017.

FLIASTER, A.; KOLLOCH, M. **Implementation of green innovations** – the impact of stakeholders and their network relations. R&D Management, 47, 689-700, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HIRSCH, J. E. **An index to quantify an individual's scientific research output.** Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, 102, 16569-16572, 2005.

HOFFMAN, A J.; GEORG, S. **Introduction to the business and the natural environment**. The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment**,** Oxford University Press, Oxford, 1, 1-58, 2012.

KETATA, I.; SOFKA, W.; GRIMPE, C. **The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation**: evidence for Germany. R&D Management, 45, 60-75, 2015.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. **Corporate sustainability and organizational culture. Journal of World Business**, 45(4), 357-366, 2010.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. **Verde e competitivo: acabando com o impasse** in: PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

QUADROS, R. **Padrões de gestão estratégica da inovação tecnológica em empresas**: a influência do tamanho, controle de capital e do setor. Seminários de Doutorado do DPCT, Campinas, 2008.

SCHALTEGGER, S.; LÜDEKE-FREUND, F.; HANSEN, E. G. **Business cases for sustainability**: the role of business model innovation for corporate sustainability. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6(2), 95-119, 2012.

SHEVCHENKO, A.; LÉVESQUE, M.; PAGELL, M. **Why firms delay reaching true sustainability**. Journal of Management Studies, 53(5), 911-935, 2016.

SCHIEDERIG, T.; TIETZE, F.; HERSTATT, C. Green innovation in technology and innovation management–an exploratory literature review. R&D Management, 42(2), 180-192, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation**: integrating technological, managerial organizational change. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

XAVIER, A. F.; NAVEIRO, R. M.; AOUSSAT, A.; REYES, T. **Systematic literature review of eco-innovation models**: Opportunities and recommendations for future research. Journal of cleaner production, 149, 1278-1302, 2017.

CAPÍTULO 14

INOVAÇÃO EMPREENDEDORA NA CADEIA PRODUTIVA DE PEDRAS PRECIOSAS DA REGIÃO DO MÉDIO ALTO URUGUAI DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 11/11/2020

Carine Dalla Valle
Universidade Federal de Santa Maria
Pós-Graduação em Administração
Santa Maria - Rio Grande do Sul
http://lattes.cnpq.br/9757682621904451

Andrea Cristina Dorr
Universidade Federal de Santa Maria
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Santa Maria - Rio Grande do Sul
http://lattes.cnpq.br/1165079585483396

RESUMO: A relação entre inovação empreendedora e competividade tem atraído a atenção de pesquisadores nos últimos anos. No entanto, poucos estudos integraram as inovações empreendedoras em cadeias produtivas de pedras preciosas em uma estrutura unificada para analisar a influência competitiva que esta relação recai entre os elos de uma cadeia. Considerando que, o estado do Rio Grande do Sul é o único estado brasileiro onde encontra-se a pedra ágata, muito apreciada internacionalmente por sua beleza e versatilidade, o nível de inovação regional pode contribuir para a melhoria contínua de sua competitividade econômica e o desenvolvimento sustentável de longo prazo de uma cadeia produtiva. Neste sentido, objetivo deste estudo é compreender o papel da inovação como fator de influência na competitividade frente ao setor mineral da região do Médio Alto Uruguai do estado do Rio Grande do Sul. Usando uma pesquisa com uma abordagem qualitativa e descritiva, realizou-se a coleta de dados a partir de questionários e entrevistas semiestruturadas, posterior à análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo. Portanto, conclui-se que a inovação se tornou fator determinante para o crescimento econômico e sustentável, sendo vista como a principal fator de influência competitiva. Embora o segmento ainda tenha pequena visibilidade regional, as perspectivas mostram, para os próximos anos, aumento no desenvolvimento econômico oriundo do turismo, o que tem atraído milhares de pessoas do Estado e do País.

PALAVRAS-CHAVE: Setor mineral. Empreendedorismo. Inovação.

ENTREPRENEURIAL INNOVATION IN THE PRODUCTIVE CHAIN OF PRECIOUS STONES IN THE MIDDLE HIGH URUGUAY REGION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

ABSTRACT: The relationship between entrepreneurial innovation and competitiveness has attracted the attention of researchers in recent years. However, few studies have integrated entrepreneurial innovations in gemstone productive chains into a unified structure to analyze the competitive influence that this relationship has on the links in a chain. Considering that the state of Rio Grande do Sul is the only Brazilian state where the agate stone is found, which is highly appreciated internationally for its beauty and versatility, the level of regional

innovation can contribute to the continuous improvement of its economic competitiveness and development long-term sustainability of a production chain. In this sense, the objective of this study is to understand the role of innovation as a factor of influence on competitiveness vis-à-vis the mineral sector in the Middle Alto Uruguay region of the state of Rio Grande do Sul. Using a research with a qualitative and descriptive approach, a data collection from questionnaires and semi-structured interviews, after the data analysis took place through content analysis. Therefore, it is concluded that innovation has become a determining factor for economic and sustainable growth, being seen as the main factor of competitive influence. Although the segment still has little regional visibility, the prospects show, for the coming years, an increase in economic development from tourism, which has attracted thousands of people from the State and the Country.
KEYWORDS: Mineral sector. Tourism. Innovation.

1 I INTRODUÇÃO

As instituições e indivíduos têm visualizado a necessidade de se adaptar às condições impostas por um mercado cada vez mais globalizado, buscando alternativas estratégicas para que possam ter flexibilidade obtendo respostas rápidas a um ambiente cada vez mais competitivo e que muda constantemente. Nesse sentido, é que a inovação está se tornando o principal fator de competitividade das firmas para ampliar e manter a sua atuação.

Durante os últimos anos, a literatura sobre empreendedorismo tem se concentrado nos elementos que integram os contextos de inovação empreendedora (ACS et al., 2017), bem como sobre a contribuição da diversidade no empreendedorismo em vários setores e segmentos (URBANO et al., 2019). Diante disso, North (2005) menciona que as instituições são as forças motrizes do desenvolvimento social e econômico, logo a perspectiva teórica sobre empreendedorismo reconhece o papel das instituições e atores que fomentam a atividade empreendedora e produzem impacto no desenvolvimento de uma região (GUERRERO & MARTÍNEZ-CHÁVEZ, 2020; URBANO et al., 2019).

Partindo dessa premissa, o setor mineral tem como desafio inovar e garantir qualidade nos produtos e serviços oferecidos, garantir as exigências e burocratizações relacionadas as legislações econômicas, ambientais, sociais e trabalhistas, entre outros, que prevê a implementação de ações e estratégias cada vez mais diferenciadas, fortalecendo a competitividade daqueles que se arriscam a posicionar um produto “perfeito” as necessidades e desejos dos consumidores.

Aliado a isso, qualquer atividade empreendedora envolve a percepção de oportunidades (LIÑÁN, URBANO, & GUERRERO, 2011; GUERRERO, RIALP, & URBANO, 2008), e canais que permitem que indivíduos / organizações acessem os recursos de que precisam para realizar aquela ação inovadora ou produtiva (GUERRERO & MARTÍNEZ-CHÁVEZ, 2020; BAUMOL, 1993). Portanto, numa cadeia produtiva, são diversos atores

e instituições que participam e influenciam as ações e atividades, seja diretamente ou indiretamente.

Deste modo, a inovação pode acontecer de diversas formas, por meio da criação de novos produtos, novos mercados consumidores, ampliação de fontes de fornecimento de matéria-prima e mudanças na estrutura organizacional. De acordo com Zylberstajn (1993), a capacidade de articulação interna da cadeia representa um fator de competitividade, sendo que aquelas que possuem uma melhor articulação são mais capazes de manter uma posição competitiva em um mercado de incertezas e instabilidade.

Portanto, este artigo busca compreender o papel da inovação como fator de influência na competitividade da cadeia produtiva de pedras preciosas, setor este que vem crescendo e exigindo mais diferenciação e qualidade nos espaços e produtos oferecidos no mercado regional e nacional.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, em vista de analisar profundamente os dados, e assim identificar as particularidades do objeto (STAKE, 2011); também é considerada exploratória, objetivando identificar como as inovações contribuíram para a cadeia produtiva alcançar vantagens competitivas; e estudo de caso intrínseco único, pois o interesse reside no caso em si (STAKE, 2011). Visando alcançar o objetivo proposto, a cadeia produtiva foi escolhida devido ao seu caráter econômico para o desenvolvimento regional, possuindo forte geração de trabalho e renda por meio da produção e comercialização de pedras preciosas.

O objeto deste estudo está situado na região norte do estado do Rio Grande do Sul, a Região do Médio Alto Uruguai, principalmente o município de Ametista do Sul, o qual traz em seu nome a referência sobre a gema que é o maior atrativo do município, que conta com uma população total de 7.346 habitantes (IBGE, 2016). Autointitulada “a capital mundial da pedra ametista”, faz valer este título pela abundância em que se encontra o mineral na região.

A coleta dos dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado, construído à luz do referencial teórico, as mesmas foram gravadas e transcritas para fins de análise. Para a análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Todo o conjunto de dados foi transcrito, lido e relido, e organizado por meio de categorias definidas a priori, visto que os temas foram definidos de antemão, em consonância com o objetivo de pesquisa (MORAES, 2003). As categorias de análise são apresentadas no Quadro 1.

CATEGORIA	DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	AUTORES
INOVAÇÃO	**Estratégia**	Inovação de produtos; Inovações em marketing; Inovações em processos; Inovações em fornecimento; Inovações organizacional.	Schumpeter (1934) OCDE (2009)
COMPETITIVIDADE	**Mercados**	Estabelecimento de políticas públicas que melhoram a eficiência da cadeia como um todo; Competição entre dois ou mais agentes econômicos.	Schneider *et al.* (2016)
	Vantagem	Acelerar o desenvolvimento social; Diferenciação e criação de valor em produtos e serviços; Produção de riquezas para os seus cidadãos.	Porter (2009)

Quadro 1 - Categoria de análise.

Fonte: elaborado pelos autores com base no referencial teórico, 2020.

Para a análise das informações, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009). Todo o conjunto de dados foi transcrito, lido e relido, e organizado por meio de categorias definidas a priori, visto que os temas foram definidos de antemão, em consonância com o objetivo de pesquisa (MORAES, 2003).

3 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na cadeia produtiva de pedras preciosas da região do Médio Alto Uruguai, no estado do Rio Grande do Sul, muitas vezes a inovação não é incorporado nos produtos extraídos, industrializados e comercializados localmente. Distinguir entre esses vários tipos de inovação na prática é desafiador, pois as inovações são frequentemente agrupadas, particularmente na indústria do turismo (TANG, WILLIAMS, MAKKONEN E JIANG, 2019; BOOYENS & ROGERSON, 2016), observado nas entrevistas realizadas.

Neste contexto, a inovação tem um viés empreendedor, onde o turismo é uma indústria extremamente competitiva, por isso é importante equilibrar competição e cooperação. Logo, os atores e instituições envolvidas na cadeia produtiva de pedras preciosas buscam inovar e competir no mercado de acordo com suas estratégias e demandas dos seus clientes. Assim, a inovação pode ocorrer de várias maneiras, sendo no produto, no processo, no marketing, fornecimento e também na reorganização interna das empresas, dentre outros.

Nos últimos anos, a cadeia produtiva tem buscado empreender para se manter competitiva no mercado nacional e internacional, o que desencadeou rupturas de ordem econômica, social e turística. Entretanto, a queda nas exportações e o declínio do crescimento econômico do país, fez com que muitas empresas freassem a produção de joias e folheados, em virtude do elevado custo para lapidação e industrialização, falta de

mão-de-obra, equipamentos e máquinas ultrapassadas sem poder aquisitivo para novos investimentos, bem como questões burocráticas e ambientais.

No caso de Ametista do Sul, que a exportação detém, praticamente, 70% a 80% do destino da extração de pedras preciosas, os agentes envolvidos inovaram, através do turismo, cuja ideia é consolidar o polo apostando em qualidade, turismo e, claro, no interesse feminino por belas joias. Nesse sentido, a competitividade objetiva oferecer produtos e serviços diferenciados, as empresas buscam utilizar estratégias de vendas junto aos consumidores, analisam e avaliam seus desejos, necessidades, gostos, tendências, o que buscam adquirir.

Diante disso, a inovação pode ser vista como prática empreendedora na cadeia produtiva, o que vem contribuindo significativamente na estratégia que visa atender de modo eficaz as necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes, bem como a sobrevivência e crescimento das empresas e a competitividade da economia regional. Nesse sentido, a inovação alinhada ao empreendedorismo fez com que os empresários e órgãos públicos pudessem implementar espaços turísticos com o objetivo de dar visibilidade ao município, mostrar seu potencial a partir das pedras preciosas e ainda, obter renda por meio do turismo.

Para tanto, diversas ações regionais e municipal já foram realizadas no sentido de buscar a inovação, empreender e mostrar as belezas que são encontradas no município, por isso, apresenta-se a seguir aspectos pontuais na busca pela inovação, competindo de forma criativa. Consoante a isso, a cidade atrai turistas de diversas partes do Brasil e do mundo, pois a comercialização de pedras preciosas e semipreciosas, joias, artesanato local, vinhos, espumantes, uvas, sucos e licores, além de outros produtos rurais, fazem de Ametista do Sul um destino turístico imperdível.

O primeiro ponto turístico, considerado o mais importante, é a Igreja Matriz São Gabriel (figura 1), cujo nome é dedicado ao Arcanjo Gabriel. Seu maior atrativo é ser a única igreja no mundo revestida com pedras preciosas, total de 40 toneladas destes minerais, contando com um ambiente temático, com pinturas que relatam passagens bíblicas e uma pia batismal formada por um único geodo pesando 500 quilos.

Figura 1 – Igreja Matriz São Gabriel.

Fonte: Paroquia São Gabriel (2018).

Além da igreja, outro ponto turístico muito visitado é a Pirâmide de Energização (figura 2) construída em 1988 na praça central, por iniciativa de um grupo de turistas, para meditação e renovação de energia. Conforme a guia turística, “a pirâmide simboliza a ligação do céu com a terra, seus quatro ângulos representam a inteligência, a verdade, o silêncio e a bondade. Também representa os quatro pontos cardeais. Eles uniram o poder da pirâmide com o poder da pedra”, explica ela.

Figura 2 – Pirâmide de Energização.

Fonte: arquivo pessoal (2018).

O terceiro ponto turístico é o Ametista Parque Museu (figura 3), que conta com 1,5 mil pedras que são exemplares de Minerais de raríssima beleza, com destaque ao Meteorito raro de, aproximadamente, 140 kg. Além disso, os visitantes fazem um passeio nas galerias subterrâneas, onde conhecem todo processo de origem e extração das pedras preciosas.

Figura 3 – Ametista Parque Museu.

Fonte: Ametista Parque Museu (2018).

Outro ponto é a vinícola Ametista (figura 4), cujo objetivo é oferecer aos apreciadores um vinho com características próprias. Além disso, os visitantes da vinícola podem aproveitar toda a beleza natural do local para um passeio no interior das galerias onde os vinhos passam pelo processo de envelhecimento, ou seja, um passeio à meio de cristais incrustados no basalto. A vinícola tornou-se referência na qualidade do vinho produzido, onde o envelhecimento de vinhos através do uso de galerias subterrâneas (cerca de 300 metros de profundidade) de ametistas, ágata, citrino e outros minerais com temperatura e umidade ideal para a maturação dos vinhos.

Figura 4 – Armazenamento de vinhos em galerias subterrâneas da Vinícola Ametista.

Fonte: Vinícola Ametista (2018).

O quinto ponto turístico é o Shopping das Pedras (figura 5), criado em 2009 pela Rede *Amethiste* AbicoPedras, a qual se tornou uma rede de cooperação. A partir disso surgiu a Associação dos Lojistas, que integram 20 lojas localizada nesse centro, onde seus associados podem comercializar pedras, joias e artesanatos.

Figura 5 – Shopping das Pedras

Fonte: AbicoPedras (2018).

Também tem o Hotel das Pedras (figura 6), inaugurado em 2008. Este é o único hotel temático em pedras preciosas do Brasil, cujo objetivo é receber turistas num ambiente

incrustado de cristais de rocha e ametista.

Figura 6 – Hotel das Pedras

Fonte: Hotel das Pedras (2018).

Inaugurado em 2018, um dos principais pontos turísticos do município é o Belvedere Mina (figura 7), é um complexo que conta com os mais variados atrativos turísticos em um único lugar, proporcionando uma experiência única e inefável que traz aos seus visitantes uma vista panorâmica incrível da região montanhosa dos garimpos, bem como a energia e a harmonia do contato com das pedras. Aliado a isso, o Belvedere Mina, empresta um conceito exótico com as paredes de um Garimpo, onde um dia os garimpeiros traziam ao mundo as Ametistas, hoje o turista pode desfrutar de uma boa comida em um ambiente rústico, agradável e único, como poucos no mundo. Os detalhes em pedras in natura são encontrados em todas as mesas e também em diversos pontos no seu interior, inclusive nas paredes rochosas, despertando o espirito aventureiro.

Figura 7 – Área interna do Restaurante Belvedere Mina

Fonte: Restaurante Belvedere Mina (2019).

Recentemente, o restaurante também inaugurou no mesmo espaço uma piscina subterrânea (figura 8), é aquecida, por meio de caldeiras, mantendo uma temperatura entre 30º C e 32º C. A piscina também recebeu uma iluminação interna e, separada, há ainda uma hidromassagem, o ponto turístico está localizado atrás do restaurante no interior da mina desativada.
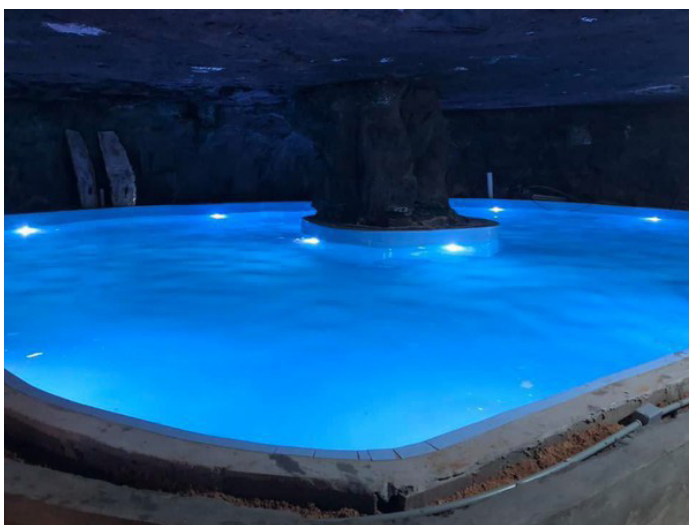
Figura 8 – Piscina Subterrânea

Fonte: Restaurante Belvedere Mina (2019).

E no último ano (2019), foi inaugurado a Mina Beer, Mina Beer, primeira microcervejaria do mundo construída no interior de uma mina desativada de pedras ametistas (figura 9). Entre os diferenciais da casa, é proporcionado ao cliente um *tour* pela cervejaria, oportunizando o contato com o processo de produção da cerveja. Aliado a isso, entre os produtos oferecidos estão três tipos de cerveja que serão desenvolvidos na própria cervejaria, com maturação em barris de carvalho.

Figura 09 – Microcervejaria Mina Beer

Fonte: Microcervejaria Mina Beer (2019).

Cabe ressaltar que, os pontos turísticos apresentados são algumas das belezas a serem visitadas em Ametista do Sul, pois existem outros pontos que não foram mencionados nesta pesquisa. Nesse sentido, é verificado que como vantagem competitiva e inovadora os agentes envolvidos na cadeia produtiva da pedra preciosa utilizam o turismo, desenvolvem as belezas naturais, investem nos empreendimentos, pode-se dizer que o turismo ali faz parte do patrimônio cultural local.

Segundo Pfotenhauer, Juhl e Aarden (2019), não se pode garantir a competitividade econômica porque as sociedades e instituições não estão suficientemente voltadas para a inovação. Entretanto, diante do novo cenário organizacional, as organizações vêm buscando empreender dentro do seu contexto e das oportunidades e soluções inovadoras.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi compreender o papel da inovação como fator de influência na competitividade na cadeia produtiva da pedra preciosa em Ametista do Sul. Verificou-se

que os agentes pesquisados têm um importante papel na construção do desenvolvimento local regional, e que a implementação de ações e projetos em prol do turismo fazem com que o município seja reconhecido no âmbito regional, nacional e internacional. A inovação é empreender com as belezas naturais e a partir disso desenvolver o turismo, como gerador econômico e social mais importante para a população local.

A atuação dos agentes envolvidos na cadeia produtiva é relativamente baixa, pois cada um pensa e inova para o seu empreendimento. Mas a cooperação mutua é elevada quando se trata no turismo local, tendo em vista que as forças se unem com objetivos coletivos, com interação expressiva entre os agentes. Ainda, a inovação vista como vantagem competitiva é empregada em todos os elos da cadeia, sendo ela em baixos ou elevados níveis. A tendência do mercado da moda é acompanhada constantemente pelas instituições, assim como o crescimento econômico, as questões ambientais e sustentáveis.

Conclui-se que, ações e projetos devem ser planejados em conjunto com todos os atores e organizações, e que o diálogo é o principal instrumento para converter conhecimento em inovação, tornando-se competitivo no mercado nacional e internacional.

REFERÊNCIAS

Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2017). **Institutions, entrepreneurship and growth:** The role of national entrepreneurial ecosystems.

Ametista Parque Museu. Disponível em http://www.ametistaparque.com.br/. Acessado em 06 de maio de 2018.

Andrade, M. M. de. (2010). **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 10ª ed. São Paulo: Atlas.

Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). **Entrepreneurial innovation:** The importance of context. Research Policy, 43(7), 1097–1108.

Batalha, M. O. (1997.). **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, v.1.

Baumol, W. J. (1993). **Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds**. Journal of Business Venturing, 8(3), 197–210.

Beckman, C., Eisenhardt, K., Kotha, S., Meyer, A., & Rajagopalan, N. (2012). **Technology entrepreneurship**. Strategic Entrepreneurship Journal, 6, 89–93.

Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2016). **Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa**. Bulletin of Geogra-phy. Socio-economic Series, 31,19–36.

Coogamai. **Cooperativa dos garimpeiros do Médio Alto Uruguai**. Disponível em http://www.coogamai.com.br/sobre/.

Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). (2015). **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/economiacriativa/pages/default.aspx>. Acesso em 05 de fevereiro de 2017.

Fundação de Economia e Estatística – FEE. **Dados gerais**. Disponível em < https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios/? Acesso em 01 de maio de 2018.

Guerrero, M., & Martínez-Chávez, M. (2020). **Aligning regional and business strategies:** Looking inside the Basque Country entrepreneurial innovation ecosystem. Thunderbird International Business Review.

Guerrero, M., & Urbano, D. (2019). **Effectiveness of technology transfer policies and legislation in fostering entrepreneurial innovations across continents**: An overview. The Journal of Technology Transfer, 44(5), 1347–1366.

Guerrero, M., Rialp, J., & Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions. International Entrepreneurship and Management Journal, 4(1), 35–50.

Hall, J., & Wagner, M. (2012). **Integrating sustainability into firms' processes:** Performance effects and the moderating role of business models and innovation. Business Strategy and the Environment, 21(3), 183–196.

Hartmann, L. A. (2014). **Geologia da riqueza do Rio Grande do Sul em geodos de ágata e ametista.** In: Hinrichs, R. (Org.). Técnicas instrumentais não destrutivas aplicadas a gemas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS.

Hotel das Pedras. Disponível em http://www.hoteldaspedras.com.br. Acessado em 06 de maio de 2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2012). @cidades Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/saude/9662-censo-demografico-2012.html> Acesso em: 12/08/2017.

Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). **O setor em grandes números:** situação atual e perspectivas do mercado interno e externo — 2012. 2013. Disponível em: <http://ibgm.com.br>. Acesso em 15 de abril de 2018.

Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM). **O setor de gemas e joias no Brasil.** 2010. Disponível em: <http://www.infojoia.com.br/pdf/banco/setor_grandes_numeros_2009- 20100816-124710.pdf>. Acesso em 03 de março de 2018.

Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). **Regional variations in entrepreneurial cognitions:** Start-up intentions of university students in Spain. Entrepreneurship and Regional Development, 23(3–4), 187–125.

Moraes, R. (2003). **Uma tempestade de luz:** a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. In: Ciência e Educação, Bauru, SP, n.2, p.191-210.

North, D. C. (1990). **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press.

OECD (2009). **OECD communications outlook 2005.** Paris: OECD Publishing.

Pfotenhauer, S., Juhl, J., & Aarden, E. (2019**). Challenging the "deficit model" of innovation:** Framing policy issues under the innovation imperative. Research Policy, 48(4), 895– 904.

Porter, M. E. (2009). **Competição (On competition):** estratégias competitivas essenciais. ed. ver.e ampl. Rio de Janeiro: Elsevier.

Prefeitura Municipal de Ametista do Sul. Disponível em https://www.ametistadosul-rs.com/servios-2

Restaurante Belvedere Mina. Disponível em http://belvederemina.com.br/. Acessado em 06 de maio de 2018.

Schneider, S.; Conterato, M.A.; Marques, F.C. (2016). **Construção de mercados e agricultura familiar**: desafios para o desenvolvimento rural. Porto Alegre, Editora UFRGS.

Schumpeter, J. A. (1985). **Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico.** In A Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Nova Cultural.

Schumpeter, J. A. (1934). **The theory of economic development** (16th ed, 2012 ed.). New Jersey: Transaction Publishers.

Shopping das Pedras. Disponível em http://abicopedras.com.br/. Acessado em 06 de maio de 2018.

Stake, R.E. (2011). **Pesquisa Qualitativa**: Estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso.

Tang, J.J.; Williams, A.M.; Makkonen, T.; Jiang, J. (2019). **Are different types of interfirm linkages conducive todifferent types of tourism innovation?** Int J Tourism Res.21:901–913.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. (2008). **Gestão da inovação.** 3ed. São Paulo: Artmed.

Toms, S., Wilson, N., & Wright, M. (2019). **Innovation, intermediation and the nature of entrepreneurship:** A historical perspective. Strategic Entrepreneurship Journal.

Urbano, D., Guerrero, M., Ferreira, J. J., & Fernandes, C. I. (2019). **New technology entrepreneurship initiatives:** Which strategic orientations and environmental conditions matter in the new socio-economic landscape? The Journal of Technology Transfer, 44(5), 1577–1602;

Vinícola Ametista. Disponível em http://www.vinicolaametista.com.br/. Acessado em 06 de maio de 2018.

Von Hippel, E. (2009). **Democratizing innovation:** The evolving phenomenon of user innovation. International Journal of Innovation Science, 1(1), 29–40.

Zhang, D. Y., Zheng, W. P., & Ning, L. T. (2018). **Does innovation facilitate firm survival?** Evidence from Chinese high-tech firms. Economic Modelling, 75, 458– 468.

Zylbersztajn, D. (1993). **P & D e a Articulação do Agribusiness**. In: Revista de Administração, v.28, n.3, julho/setembro, São Paulo.

CAPÍTULO 15

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA ASSESSORIA DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA

Data de aceite: 04/01/2021

Carlos Roberto Alves
Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO
Guarapuava, Paraná
http://lattes.cnpq.br/9375130050137693

RESUMO: Esse trabalho buscou analisar o tema inovação dentro dos aspectos organizacionais e também das competências necessárias para o profissional de Secretariado Executivo contribuir no assessoramento de estratégias de gestão de inovação. Foram analisadas algumas organizações de médio e grande porte da área industrial e comercial do município de Guarapuava quanto a sua inserção ao contexto de estratégias de gestão de inovação com base nas 5 dimensões do modelo de análise proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Classifica-se esse trabalho como de natureza qualitativa, com abordagem descritiva, através de pesquisa bibliográfica e de campo, por meio de aplicação de questionário encaminhado para gestores de 5 empresas de representatividade pelo seu volume de negócios no município de Guarapuava, cidade localizada no centro-oeste do Estado do Paraná, sendo três da área Industrial, não concorrentes entre si (Empresa A, Empresa B, e Empresa C) e duas empresas da área comercial de diferentes ramos de negócios (Empresa D e Empresa E). Os resultados demonstraram que as empresas analisadas precisam melhorar suas estratégias de inovação em algumas dimensões analisadas em que os resultados apontaram índices abaixo do considerado razoável e que o profissional de Secretariado pode contribuir no assessoramento dessas estratégias, uma vez que as competências para as dimensões analisadas estão inseridas tanto nas atribuições contidas na lei que regulamenta a profissão, como também, nas diretrizes curriculares nacional do curso, instituídas pelo Ministério da Educação.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação: Gestão; Secretariado Executivo; Estratégia ;

THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL IN ADVISING MANAGEMENT STRATEGIES FOR INNOVATION. A STUDY IN COMPANIES IN THE CITY OF GUARAPUAVA

ABSTRACT: This work sought to analyze the theme of innovation within the organizational aspects and also of the competencies necessary for the professional of the Executive Secretariat to contribute in advising on innovation management strategies. Some medium and large organizations in the industrial and commercial area of the city of Guarapuava were analyzed regarding their insertion in the context of innovation management strategies based on the 5 dimensions of the analysis model proposed by Tidd, Bessant and Pavitt (2008). This work is classified as qualitative in nature, with a descriptive approach, through bibliographic and field research, through the application of a questionnaire sent to managers of 5 representative companies for their turnover in the city of Guarapuava, city located in the center -west of the State of Paraná, three from the Industrial area, not competing with each other

(Company A, Company B, and Company C) and two companies from the commercial area of different lines of business (Company D and Company E). The results showed that the analyzed companies need to improve their innovation strategies in some dimensions analyzed, in which the results showed indexes below what is considered reasonable and that the Secretariat professional can contribute in advising these strategies, since the competences for the dimensions analyzed are inserted both in the attributions contained in the law that regulates the profession, as well as in the national curricular guidelines of the course, instituted by the Ministry of Education
KEYWORDS; Innovation; Management; Executive Secretariat; Strategy.

1 | INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios globalizado, bem como com o incremento do uso da tecnologia da informação, as organizações encontraram um novo ambiente de alta instabilidade e de mudanças que demandam respostas ágeis e eficientes para manterem-se competitivas.

Galbraith (2000, p. 107) afirma que as organizações foram criadas para materializar as estratégias empresariais, e comenta da necessidade de uma organização ser reestruturável a partir do declínio da sustentabilidade das vantagens competitivas. Para isso ocorrer o autor afirma ser necessário que as estruturas e processos organizacionais sejam facilmente reestruturados e realinhados segundo uma estratégia sujeita a constantes mudanças.

O profissional de Secretariado Executivo tem na atualidade importante papel dentro das organizações que buscam ser competitivas, pois apresenta capacidades técnicas e conhecimentos amplos que lhe conferem uma visão holística da organização que trabalha, podendo contribuir no assessoramento de diferentes atividades que lhe são atribuídas.

Diante desse cenário de competitividade e da necessidade das empresas alinharem suas estratégias para a inovação é importante que seus profissionais possam contribuir para esse objetivo, e assim, esse trabalho buscou identificar no município de Guarapuava entre empresas de médio e grande porte o seu posicionamento nesse contexto da gestão para a inovação, partindo-se do modelo de análise de gestão para a inovação, proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). A partir dessa análise, procurou-se identificar quais as competências necessárias para o profissional de Secretariado Executivo contribuir no assessoramento dessa gestão e se as mesmas já fazem parte de seu rol de conhecimentos e habilidades.

2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Ambiente das organizações e suas variáveis

São diversas as variáveis que interagem com a organização, conforme o conceito desenvolvido a partir da Teoria Geral dos Sistema, no qual se pode afirmar que as empresas

são Sistemas Abertos, pois se relacionam com o ambiente externo para sobreviverem. Essa teoria iniciou-se através dos trabalhos desenvolvidos pelo biólogo alemão Von Bertalanffy a partir de 1920 e foi ampliada por demais autores da época. Katz e Kahn (1987) introduziram os conceitos da teoria dos sistemas na análise organizacional, a partir do pressuposto básico de que a organização é um sistema aberto, e assim, existem variáveis que podem oferecer oportunidades ou ameaças para a organização.

Essa teoria foi importante para compreender como se relaciona o ambiente organizacional com o ambiente externo, e como as organizações precisam planejar estrategicamente para responder às diversas variáveis ambientais para poderem desenvolver seus negócios e buscarem a inovação como estratégia de competitividade.

Para compreender melhor quais são essas variáveis influenciadoras do ambiente organizacional, pode-se dividir esse ambiente em três níveis; geral, operacional e interno (CERTO, PETER, 2011). No geral tem-se os componentes, segundo Certo e Peter (2011, p.30), econômico, social, político, legal, tecnológico e no nível operacional os componentes cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e, finalmente, no nível interno, todos os aspectos organizacionais, de marketing, de pessoal, de produção e financeiro.

As empresas buscam estratégias para responderem a todos esses fatores influenciadores através da análise do ambiente em que estão inseridas.

> Uma organização também precisa de bons reflexos empresariais, ser capaz de reunir suas forças numa crise ou articular uma reação a qualquer fato não planejado. Você pode receber um telefonema de seu melhor cliente dizendo que ele está mudando para seu maior concorrente; ou esse concorrente pode lançar um produto quente no mercado; ou pode ter de resolver os defeitos de um produto ou uma falha na operação. Os acontecimentos não planejados que pedem uma resposta tática também podem ser positivos (GATES, 1999, p.39)

2.2 Inovação como estratégia competitiva das organizações

No mundo dos negócios globalizados e com o uso tecnologia da informação as organizações perceberam um novo ambiente de alta instabilidade e de mudanças que demandam respostas ágeis e eficientes para manterem-se competitivas, e a inovação é o caminho para tal.

Segundo Sbragia (2006), a inovação tecnológica é um dos principais determinantes do crescimento econômico no mundo industrializado, assim a tecnologia é essencial para o progresso econômico de um país e da competitividade entre as empresas. Atualmente as corporações necessitam suprir às demandas por qualidade, flexibilidade e eficiência, aplicando e utilizando novas tecnologias.

> As organizações quando inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e de se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto

> as soluções e, nesse processo, recriar seu meio (NONAKA, TAKEUSHI, 1997, p.61)

Segundo Mattos e Guimarães (2005, p. 7) para os empresários praticante de alguma inovação, a mesma está na criação de valor por meio da exploração de alguma forma de mudança na tecnologia, nos materiais, nos preços, em aspectos tributários, em questões demográficas ou na geopolítica. E complementam dizendo que a inovação está na geração de novas demandas ou na maneira de explorar um mercado existente.

Sendo assim, pode-se dizer que a inovação é um processo que depende cultura da organização estar preparada para as mudanças acontecerem e assim, são fundamentais a aprendizagem individual e organizacional, conforme Senge apud Fleury e Fleury (1997, p.21) afirmam, que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Os autores complementam ainda que as definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças, que ocorrem atualmente no mundo.

Fica evidenciadoque o investimento em pessoas, é fundamental no processo de inovação que garantirá vantagens competitivas para a organização, e assim, é fundamental o desenvolvimento de cinco disciplinas fundamentais para este processo de inovação e aprendizagem:

> Domínio pessoal: através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva;
>
> Modelos mentais: são ideias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas veem o mundo e suas atitudes;
>
> Visões partilhadas: quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais, que nunca chegam a ser partilhados pela organização como um todo; a organização funciona muito mis devido ao carisma do líder ou às crises que unem a todos temporariamente;
>
> Aprendizagem em grupo: em grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo; em outras palavras, com a capacidade dos membros do grupo em propor suas ideias e participar da elaboração de uma lógica comum;
>
> Pensamento sistêmico: Constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e aponta futuras direções para aperfeiçoamento (SENGE apud FLEURY E FLEURY, 1997, p. 21)

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a gestão de inovação é um processo que envolve estratégias que se relacionam com o ambiente interno e externo da organização, possibilitando avaliar o desempenho e monitoramento em função dos objetivos contidos nas dimensões propostas pelos autores. Os autores desenvolveram uma forma de mensuração das estratégias das organizações em relação às suas ações voltadas para o processo de inovação, denominado de as cinco dimensões da gestão da inovação, que serão apresentadas no Quadro 1 a seguir:

Dimensão Estratégia	procura identificar se o ambiente organizacional possui estratégias que possibilitem o envolvimento dos colaboradores da empresa, bem como dos altos gestores quanto aos processos envolvidos em desenvolvimentos e projetos voltados para inovações.
Dimensão processos	trata dos objetivos relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços bem como mudanças de processos apropriados para novas implementações no ambiente organizacional.
Dimensão Organização	refere-se à identificação da estruturação da organização quanto ao apoio para um ambiente favorável para a realização da melhoria dos produtos, processos, bem como o funcionamento da comunicação eficaz para o trabalho em equipe.
Dimensão Relacionamentos	procura mensurar a relação tanto internamente entre os funcionários, como externamente, com os fornecedores, clientes, e entidades que possam contribuir para o desenvolvimento de novos conhecimentos.
Dimensão Aprendizagem	busca avaliar o comprometimento da organização com o desenvolvimento das pessoas, quanto ao aprendizado e compartilhamentos de experiências.

QUADRO 1 – Modelo das 5 dimensões de Gestão para a Inovação

Fonte: Adaptado do modelo das 5 dimensões de Gestão para Inovação (TIDD, BESSANT E PAVVIT, 2008).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a vantagem competitiva instiga a diferenciação, e as organizações que unem os conhecimentos e avanços tecnológicos, alcançam lançamentos e criações de novidades em seus produtos e serviços, assim conseguem neutralizar ou diminuir a ação da concorrência em seu segmento de mercado. Ainda, conforme os autores citados anteriormente, há quatro tipos de inovação:

I. Inovação de produto – mudança nos produtos/serviços que a empresa oferece;

II. Inovação de processo – mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues para os consumidores;

III. Inovação de posição – mudanças no contexto em que são introduzidos os produtos/ serviços;

IV. Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais implícitos que orientam o que a empresa faz, incluem, como por exemplo, a introdução de linhas aéreas de baixo custo, oferta de seguro e outros serviços pela internet, e o reposicionamento de bebidas como café e sucos sendo produtos com design sofisticado para melhor recepcionar seus clientes.

Segundo Rocha (2009), a única maneira das empresas garantirem seu futuro, é a capacidade de inovar melhor, por mais tempo que as concorrentes, assim conseguindo crescer em um ambiente competitivo na medida em que é um agente de mudança. Devido às mudanças constantes as empresas líderes estão sempre sofrendo pressão das concorrentes para apresentar inovações revolucionárias, que são mais arriscadas e difíceis de criar.

Diante do exposto é imprescindível investimentos diversos em infraestrutura, tecnologia e principalmente no capital humano, o fator essencial para que a organização tenha o desenvolvimento de conhecimentos essenciais para o seu desenvolvimento e esse estudo busca identificar, conforme anunciado, as competências necessárias para um profissional de Secretariado Executivo atuar no assessoramento da gestão voltada para estratégias de inovação.

2.3 Competências do profissional de Secretariado Executivo

O Profissional de Secretariado Executivo dentro de suas atribuições profissionais, apresenta diferentes papéis de atuação, podendo exercer funções como a de um Gestor, Assessor, Consultor ou até mesmo no âmbito de Pesquisador, uma vez que as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação contemplam os conhecimentos necessários às demandas do mercado de trabalho.

Para Nonato Junior (1009, p.157) as assessorias executivas fazem parte de um conhecimento interdisciplinar que torna esse profissional indispensável para as organizações. O autor afirma ainda que esse profissional é competente para se encaixar nos mais diferentes níveis de assessoria como “no âmbito operacional, tático, executivo, intelectual ou interdisciplinar [...] Capaz de interligar realidades, conhecimentos, pessoas, níveis hierárquicos ou inter-relacionais”.

O autor propõe o conceito das Ciencias da Assessoria que se articulam em diferentes áreas como das Ciencias Humanas, Sociais, Tecnológicas, Administração, Infomação, Linguistica, Comunicação e Filosofia, abrangidas nos 4 eixos das ciências da Assessoria, classificadas pelo autor como: Assessoramento (representa a assessoria operacional, ou seja, a que é realizada no ambiente de trabalho dentro das atribuições de um profissional de Secretariado Executivo) ; Assessorexe (Assessoria Executiva ou Assessoria de Gestão que abrangem a atuação do profissional de Secretariado como gestor do conhecimento no ambiente de trabalho); Assessorística (Assessoria ao trabalho intelectual na produção de conhecimentos em atividades secretariais que fortaleçam o conceito das Ciências da Assessoria); Assessorab (Assessoria aberta que relaciona a

assessoria a outras áreas do conhecimento).

O profissional de secretariado tem atua no nível estratégico organizacional, através do assessoramento executivo, o qual faz parte de suas atribuições profissionais, facilitando a comunicação entre os diferentes níveis e também na organização das informações e da gestão do conhecimento, tal como estabelecido no artigo 4º da lei 7.377, de 30 de Setembro de 1985 (BRASIL, 1985).

Diante do exposto pretendeu-se nesse trabalho identificar que forma as estratégias de inovação estão presentes na gestão de algumas empresas da área industrial e comercial do município de Guarapuava. Esse estudo baseou-se no modelo das cinco dimensões proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em que são aplicadas questões que permitem posteriormente tabular os resultados e avaliar em que grau se situa a gestão da empresa dentro de cada dimensão analisada. Também pesquisou-se nesse trabalho, as competências do profissional que se adequam a cada uma das dimensões do modelo, permitindo assim, identificar se o profissional possui um perfil adequado para atender às necessidades da organização e contribuir no assessoramento para a gestão de estratégias de inovação.

3 | METODOLOGIA

A abordagem metodológica dessa pesquisa classifica-se como qualitativa que segundo Malhotra (2006) é caracterizada por uma pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras que proporcionam insights e compreensão do contexto do problema. Triviños (1987) afirma que a pesquisa de natureza qualitativa trabalha os dados buscando o seu significado com base na percepção do fenômeno dentro do seu contexto, ou seja, no ambiente de trabalho do profissional. Diante disso, pretendeu-se analisar nas empresas selecionadas as estratégias de gestão para a inovação e confrontar com as competências do profissional de Secretariado Executivo para avaliar a sua participação como um elemento fundamental e facilitador dessas estratégias.

Essa pesquisa classifica-se também como descritiva, pois como afirma Gil (2004) é aquela que pretende descrever as características de determinada população ou fenômeno, que no caso dessa pesquisa, selecionou-se empresas de representatividade pelo seu porte e volume de negócios do Município de Guarapuava.

Quanto a estratégia de pesquisa adotada nesse trabalho foi adotada a técnica de estudo de caso que segundo Yin (2001,p.28) é uma estratégia que tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões e o que motivou tais escolhas bem como os resultados obtidos da implementação das mesmas. A pesquisa busco analisar pela visão dos seus gestores o comprometimento da organização nas suas estratégias de inovação como forma de manter-se competitiva no mercado que atua.

Quanto a coleta de dados e informações dessa pesquisa a mesma foi realizada

através de pesquisa bibliográfica que segundo Lakatos e Marconi (1999) é a forma de colocar o pesquisador em contato com o que foi produzido sobre determinado assunto e assim obter um aprofundamento do assunto em discussão, também para a coleta de dados foi realizada a pesquisa de campo através da aplicação de questionários via plataforma Google formulários. O questionário utilizado nessa pesquisa segue o modelo desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008). O questionário foi elaborado com 40 questões (divididas em 8 questões por dimensão analisada), em escala de concordância do tipo Likert de sete níveis de opção. (discordo totalmente a concordo totalmente).

Foram encaminhados para um total de 6 empresas, sendo 3 da área industrial e 3 da área comercial, ambas empresas classificadas como de grande porte, com exceção da empresa identificada como E.C. (Empresa C) que se classifica como de porte médio. Uma das empresas da área comercial, não respondeu ao questionário dentro do prazo acordado, e por isso o total de 5 empresas analisadas nesse trabalho.

Finalmente para a análise dos dados obtidos na pesquisa foi realizada a técnica de abordagem da análise de conteúdo que segundo Bardin (2004) é a análise que é realizada por meio de um estudo aprofundado das respostas obtidas nos questionários respondidos e serve para identificar as intenções, atitudes e comportamentos dos participantes em relação ao tema da pesquisa.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir são baseados nos questionários aplicados em 3 indústrias de diferentes ramos de negócios, não concorrentes entre si (Empresa A (E.A) da área de celulose e papel), Empresa B (E.B) da área agroindústrial e Empresa C (E.C) da área de transformação de madeiras), e em duas empresas comerciais também de diferentes ramos de negócios (Empresa D (E.D) da área Comércio varejista de equipamentos de informática e comunicação; equipamentos e artigos de uso doméstico) e Empresa E (E.E) da área do comércio varejista de produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos e artigos médicos, ópticos e ortopédicos). O Quadro 2 apresenta os resultados já tabulados conforme as 5 dimensões propostas nessa análise, das Estratégias, Processos, Organização, Relacionamentos e Aprendizagem, do questionário desenvolvido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), bem como o perfil de cada empresa em relação ao número de funcionários. Os valores abaixo, representam as médias para cada dimensão analisada, de um total de oito questões para cada uma delas. O máximo a ser obtido é o valor 7 e o mínimo valor 1.

Dimensões	E. A	E. B	E. C	E. D	E. E
Estratégia	5,0	4,1	5,1	6,6	4,9
Processos	5,1	4,0	4,8	6,9	4,8
Organização	6,1	5,6	5,3	6,9	5,1
Relacionamentos	5,8	5,5	4,9	7,0	4,8
Aprendizagem	4,5	4,3	5,1	6,8	5,3
No. Funcionários	759	1500	350	145	300

Quadro 2 – Médias das Dimensões de Perfil de Inovação

Fonte: o autor

Dos resultados observados no Quadro 2 , observou-se que Empresa A apresentou índice baixo em relação à Dimensão Aprendizagem, portanto indicativo de pouco comprometimento da organização com o desenvolvimento das pessoas bem como do compartilhamento de experiências, apesar de ser considerada uma empresa bem estruturada conforme indicou a Dimensão Organização que apontou um alto índice, representando haver nessa empresa um ambiente favorável para o trabalho em equipe, o que permitirá que a empresa reveja suas estratégias para melhorar a aprendizagem de seus colaboradores.

A Empresa B, apresentou baixos índices em 3 dimensões, Estratégia, Processos e Aprendizagem. Essa empresa por ser de um perfil da área agroindustrial e ser fornecedora exclusiva de matéria-prima para outras indústrias, provavelmente precisará rever suas estratégias, pois corre-se o risco de perder vantagem competitiva caso num futuro, seus clientes, encontrem outro fornecedor e com maior agregação tecnológica, que poderá praticar preços mais competitivos do que os praticados atualmente pela empresa. E esse processo depende muito do aprendizado de seus colaboradores e de uma participação maior dos gestores na inovação de seus processos.

A Empresa C, Apresentou índices mais baixos nas dimensões processos que pode ser pelo motivo de atuar em área que pouco se diversifica o produto comercializado, uma vez que atende a especificações técnicas e normas de mercado, no entanto, é importante a pesquisa e o desenvolvimento de produtos alternativos, bem como de matérias-primas que possam contribuir para redução de custos sem abrir mão da qualidade. Também destacou-se a necessidade de rever as suas estratégias quanto aos relacionamentos tanto internos como externos, de maneira que se obtenha participação de todos para o desenvolvimento de conhecimentos.

A Empresa D, apresentou no geral altos índices nas dimensões analisadas, apesar de não depender do desenvolvimento de produtos, a mesma depende de tecnologias da informação, pois lida com clientes, fornecedores e tem grande concorrência no ramo que

atua. Entre as dimensões analisadas a que teve menor média foi a dimensão estratégia que indica a necessidade de haver maior entrosamento entre os colaboradores e os altos gestores para as estratégias de desenvolvimentos de projetos que inovem a forma de lidar com seu público interno e externo.

A empresa E apresentou nos resultados, a necessidade de rever suas estratégias de relacionamento de seus funcionários tanto internamente como externamente, uma vez que atua no varejo e atende diversas necessidades de seus clientes e portanto precisa melhorar nesse aspecto, uma vez que tem um ambiente apropriado, conforme indicou a Dimensão Organização, ou seja, a empresa se preocupa com o aprendizado dos funcionários, mas provavelmente não há uma interação que possibilite uma maior participação em sugestões que melhorem os serviços prestados.

De maneira geral, observou-se que os profissionais de Secretariado Executivo estão aptos a atuarem em empresas cujas ações estão voltadas para estratégias de inovação. A seguir serão apresentadas as análises individuais para cada dimensão de gestão para a inovação, tratadas acima, procurando identificar as competências que colaboram para que o profissional de Secretariado Executivo possa atuar no assessoramento da gestão para a inovação.

A seguir será apresentado o Quadro 2, que demonstrará quais as competências presentes no profissional e que estão em consonância à cada uma das dimensões citadas nesse estudo. A base para a elaboração desse quadro foram obtidas a partir das atribuições do Profissional de Secretariado Executivo contidas no art. 4° da lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985, nos incisos I,II e III e também nas Diretrizes Curriculares Nacional do Curso de Secretariado contidas no art. 4º da Resolução de nº 3, de 23 DE JUNHO DE 2005 nos 13 incisos desse artigo.

Dimensões de Inovação	Competências do Profissional de Secretariado
Estratégia – informação clara das estratégias organizacionais; Envolvimento de todos nas propostas assumidas	coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
Processos – Acompanhamento de projetos, prazos e orçamentos; Envolvimento de todos setores da empresa;	gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
Organização – Envolvimento para o trabalho em equipe; Estrutura que facilita a tomada de decisão; Comunicação eficaz	receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
Relacionamentos – Boa relação com fornecedores, clientes ou outros agentes que podem auxiliar a empresa nos projetos de inovação	domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais;

Aprendizagem – Desenvolvimento de pessoas; compartilhamento de experiencias; mensurações de projetos de inovação	habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional

Quadro 3 – Dimensões de inovação e Competências correspondentes do profissional de Secretariado Executivo

Fonte: o autor

Conforme o Quadro 3, observou-se que foi possível identificar dentre os requisitos da profissão ou mesmo na formação do futuro profissional as capacitações necessárias para que possa atuar no assessoramento de estratégias voltadas para a inovação, pois ficou evidenciado que é um profissional que lida diariamente com informações, e tem competências para atuar na gestão da informação e do conhecimento, que são elementos fundamentais para que a empresa estimule o aprendizado entre seus colaboradores. Também ficou evidente que o domínio que esse profissional tem da comunicação, favorece os processos de negociação, tão importantes no momento em que a organização precisa sofrer mudanças para acompanhar a evolução dos processos organizacionais.

5 I CONCLUSÃO

Observou-se que as empresas analisadas nesse estudo, apresentam algumas necessidades de melhorar a gestão em alguma lacunas observadas ao se avaliar cada uma das dimensões de gestão para inovação, e que com isso poderão obter uma vantagem competitiva em seus negócios. Constatou-se ainda que o profissional de Secretariado Executivo, pelo seu perfil de formação está apto a contribuir no assessoramento da gestão voltada para a inovação organizacional.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Analise de conteúdo. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004

BRASIL. **Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências**. Brasília, DF. Disponível em . Acesso em: 10 de Set. 2019

BRASIL. MEC, CNE. **Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em secretariado executivo e dá outras providências.** Brasília, DF. Disponível em < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 10 de Set. 2019.

Código de Ética Profissional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Federação Nacional dos Secretários e Secretárias**. São Paulo, SP, 7 jul. 1989. Seção 1, p. 118. Disponível em https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3589665/pg-118- secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-07-07-1989. Acesso em: 10 de Set. 2019

FLEURY A.; FLEURY M. T. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. S. Paulo: Atlas, 1997

GIL, Antonio C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4ª ed. São Paulo: Atlas - 2004

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, Naresh K.. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre : Bookman, 2006.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. Gestão da Tecnologia e Inovação: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria. Fortaleza: Expressão, 2009.

ROCHA, L. C. Criatividade e inovação: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SBRAGIA, R. Inovação: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker et. al. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planemamento e Métodos. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010

CAPÍTULO 16

FATORES INIBIDORES AO DESENVOLVIMENTO DE PATENTES EM MPES: UM ESTUDO NO SETOR DE EMBALAGENS PLÁSTICAS

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 29/09/2020

Rômulo Prezotto
Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela UNIFACCAMP
Professor de Empreendedorismo e Inovação pelo SEBRAE-SP
Jundiaí – SP
http://lattes.cnpq.br/0814498937464739

Djair Picchiai
Professor Orientador do curso de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela UNIFACCAMP
Doutor em Administração de Empresas pela FGV-SP
São Paulo – SP
http://lattes.cnpq.br/3510272177340491

RESUMO: Este artigo analisa a importância da patente como instrumento competitivo para as MPEs destacarem-se de forma inovadora no mercado. Observou-se um baixo percentual de pedidos de patente feito por residentes (inovações criadas no Brasil) ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial, sobretudo quanto às MPEs do setor de embalagens plásticas, justamente porque as pesquisas de inovação tecnológica não sondam as MPEs do recorte amostral estudado. O objetivo foi analisar os fatores que incidem sobre as MPEs do setor de embalagens plásticas da região de Jundiaí quanto ao cerceamento de depósitos de patente e identificar se incidem elementos culturais inerentes ao empreendedor**.** O referencial teórico está embasado na teoria da ecologia organizacional e a metodologia baseou-se em uma pesquisa qualitativa, com amostragem não probabilística por conveniência com 22 MPEs da região de Jundiaí. Como resultado, obteve-se a identificação de dez principais fatores inibidores ao depósito de patentes para essas empresas, justificando-se, portanto, a necessidade de aprofundamento de estudos para desenvolver uma proposta como contribuição: a criação de um modelo de viabilização de pedido de patente.
PALAVRAS-CHAVE: Patentes; Propriedade Industrial; MPEs; Embalagens Plásticas.

INHIBITING FACTORS FOR PATENT DEVELOPMENT IN MSE: A STUDY IN THE PLASTIC PACKAGING SECTOR

ABSTRACT: This article analyzes the importance of the patent as a competitive tool for MSEs to stand out in an innovative way in the market. There was a low percentage of patent applications made by residents (innovations created in Brazil) to the National Institute of Industrial Property, especially regarding SMEs in the plastic packaging sector, precisely because technological innovation surveys do not probe the SMEs of the sample cut studied. The objective was to analyze the factors that affect SMEs in the plastic packaging sector in the Jundiaí region regarding the curbing of patent deposits and to identify whether cultural elements inherent to the entrepreneur are involved. The theoretical framework is based on the theory of organizational ecology and the methodology was based on a qualitative research, with non-

probabilistic sampling for convenience with 22 MSEs from the region of Jundiaí. As a result, it was possible to identify ten main factors that inhibit the filing of patents for these companies, justifying, therefore, the need for further studies to develop a proposal as a contribution: the creation of a feasibility model for requesting patent.
KEYWORDS: Patents; Industrial Property; MSEs; Plastic Packages.

1 I INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo identificar os fatores essenciais à restrição de pedidos de patente, em um recorte amostral de 22 empresas fabricantes de embalagens plásticas da região de Jundiaí, selecionado devido à sua relevância econômica e, concomitante, à baixa incidência de pedidos de patente dessas empresas junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Segundo dados do sindicato da indústria plástica da região de Jundiaí, mais de 200 empresas atuam neste ramo, dentre o rol de 1.260 empresas no estado de São Paulo, sendo que 80% delas são MPEs (SINDIPLÁSTICO, 2019). Essas empresas movimentam cerca de cem milhões de reais e empregam mais de 55 mil pessoas, (SINDIPLÁSTICO, 2019). Considerando os empregos diretos e indiretos, esse número chega a mais de 300 mil postos de trabalho.

De acordo com Schlickmann (2018), a indústria de transformação do plástico é a sétima maior da economia nacional, sendo que a região metropolitana de São Paulo e interior próximo, incluindo Jundiaí, é o polo inovativo em termos de embalagens plásticas. Não obstante, a sexta edição do "Prêmio Nacional de Inovação", ocorrido em julho de 2019, reconheceu cinco pequenos negócios, dentre os 15 totais, com destaque ao compromisso com a inovação e o desenvolvimento tecnológico, sendo um deles do interior do estado de São Paulo (SEBRAE, 2019).

No Brasil, o valor bruto da produção física de embalagens tem crescido nos últimos anos em torno de 1% do PIB (ao ano), atingindo, em 2017, o montante estimado de R$ 71,5 bilhões, de acordo com estudo da Indústria Brasileira de Embalagem (IBRE, 2018). Contudo, observa-se que foram identificados 11.876 pedidos de patente no Brasil, enquanto mundialmente foram depositados mais de 490.000 pedidos de patente relacionados à tecnologias de embalagens. Algo em torno de 2,5% de participação brasileira sobre o total mundial (ABRE, 2018).

O Brasil detém a oitava maior economia global atualmente e amarga a 64° posição no *ranking* global de patentes. Vale ressaltar que em 2018 o Brasil investiu apenas 0,64% do PIB em inovação (FMI, 2018; OMPI, 2018). Tal posição mantém-se, majoritariamente, devido às publicações de instituições científicas nacionais, especialmente USP, UNICAMP e UFRJ, pois, de acordo com Sekeff (2015) e Rosas (2007) a maioria dos profissionais capacitados a realizar pesquisa e desenvolvimento (P&D) atua em universidades.

Dos mais de 28 mil pedidos de patentes de invenção realizados no INPI em 2018, a maior parte (mais de 20 mil) é feita por não residentes, ou seja, instituições cuja origem

não é nacional (INPI, 2018). De acordo com a OMPI, no Brasil quase 60% dos depósitos de patentes são feitos por três países – Alemanha, Japão e Estados Unidos, sendo este último detentor de 40% do total computado. A média de patentes no Brasil é de três registros a cada 100 mil habitantes (IBGE, 2019).

Em levantamento realizado pelo IBGE (2014) revelou os principais obstáculos à inovação, tais como “custos para inovar e patentear”, “escassez de fontes apropriadas de financiamento” e “riscos econômicos excessivos”. Miranda e Borges (2019) identifica que, além da baixa quantidade de fontes, há problemas estruturais nas próprias incubadoras de fomento à inovação e propriedade intelectual. Nunes e Russo (2019) afirmam que mesmo as médias e grandes companhias analisadas apontam o “custo para inovar” como fator determinante em tomada de decisão para modelos de negócios inovativos.

Freitas (2017) vai além, afirmando que observado o contexto das MPEs seria inadequado considerar aspectos como número de patentes e investimentos em P&D para mensurar inovação, como é utilizado no Manual de Oslo (2005), uma vez que este não distingue o porte das organizações (FREITAS *et al*, 2017).

No entanto, Di Petta (2016) reitera que o hiato existente entre os pedidos de patentes e as MPEs tem sido tratado como prioridade para o desenvolvimento do país por muitos estudiosos, pesquisadores e especialistas no assunto, pois como dito por Bachmann e Destefani (2008) “...o grau das organizações, e até de países, é tipicamente avaliado por meio de indicadores como número de patentes, volume de recursos aplicados em P&D e outras métricas” (BACHMANN; DESTEFANI, 2008, p. 3).

Esse fato é compartilhado por Bontempo (2019), Soares (2016), Silva (2016), Valbuza (2015), Sekeff (2015) e Contador (2008), que atribuem a elementos inovativos na empresa uma importante variável para sua longevidade e perenidade no mercado. Concomitantemente, a patente enquanto elemento estratégico para sobrevivência das empresas reside em conceitos da Teoria da Ecologia Organizacional (HANNAH; FREEMAN, 1978), Variáveis Subculturais (RIESMAN, 1950) e o modelo de Miles e Snow (1978).

No que tange a TEO, segundo Silva (2016), o modelo de Hélice Tríplice proposto por Etzkowitz e Leydesdorff (1996), assim como o Triângulo de Sábato (PLONSKI, 1995) analisado por Bizzotto (2015), corroboram com o conceito no sentido de que, assim como a teoria da evolução biológica, as transformações trazidas pela relação entre universidades, indústrias e governo são ou podem vir a ser ainda mais complexas, dada a variedade de arranjos institucionais que podem ser construídos (PACHOURI & SHARMA, 2016).

O presente artigo se propõe a identificar quais são os principais fatores inibidores ao processo de pedido de patentes pelas MPEs pesquisadas e qual a relevância da cultura do empreendedor sobre tais fatores, no tocante à falta de iniciativa para desenvolver tal pedido.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Definição de patentes e sua importância

De acordo com Macedo e Barbosa (2000), o conceito de patentes define-se como "um direito exclusivo concedido pelo Estado relativamente a uma invenção (ou modelo de utilidade), que atende ao requisito de novidade, envolve uma atividade inventiva (ou ato inventivo) e é suscetível de aplicação industrial" (INPI, 2013). Especificamente no Brasil, a lei de propriedade industrial – LPI – (Lei n° 9279 de 14 de maio de 1996) prevê duas naturezas (tipos) de proteção por patentes: as patentes de invenção (PI) e as patentes de modelo de utilidade (MU). A patente de invenção vigora no Brasil pelo prazo de vinte anos contados da data de depósito original, ou por pelo menos dez anos contados da data de concessão.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2013), um determinante para a sobrevivência das empresas e crescimento a longo prazo é o investimento em propriedade intelectual, estratégia e ferramenta básica de negócios para permanecer-se no mercado global, uma vez que as patentes disponíveis no mercado podem ser a solução em momentos de crise (SUSTER, 2009).

Silva (2016) atesta que os ativos intelectuais de uma corporação são geralmente três ou quatro vezes mais valiosos do que os ativos tangíveis, como dinheiro ou equipamentos, e que só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia, não podendo definir e gerenciá-los sem saber o que se pretende fazer com eles.

Nesse sentido, Rosas *et al* (2007) analisaram que os custos incorridos para registro de uma patente de invenção ou modelo de utilidade são justificados pelos benefícios percebidos, mas há também os riscos de não obtenção (Quadro1).

Benefícios esperados e percebidos	Alguns riscos de não obtenção
- Seu titular tem o direito exclusivo de uso, cessão ou licenciamento, e poderá obter indenização pelo uso indevido por terceiros; - Protege o investimento feito em pesquisa e desenvolvimento e a expectativa de retorno do investimento; - Exclusividade de exploração de determinada tecnologia; - Proteção dos investimentos em P&D visando de retorno do investimento no longo prazo; - Inovação como barreira principal a competidores; - Aumento do valor intangível da empresa; - Produto mais valorizado pelos clientes na compra; - Garantia da inovação como barreira principal a competidores; - Aumento do valor intangível da empresa; - Produto mais valorizado pelos clientes na compra; - Monitoramento competitivo da PI – redesenho de patente ou oposição a terceiros devido à violação de PI.	- Outra empresa pode fazer uso da invenção para fabricar, comercializar, importar ou exportar a tecnologia que não foi protegida, ou que não foi estendida para aquele determinado mercado; - Perda de vantagem competitiva; - Facilitação da concorrência desleal, pirataria e infrações por terceiros; - Perda de prazos para manifestar oposições, recursos e pedir nulidades administrativas quanto a pedidos de terceiros que possam ser colidentes tanto no Brasil quanto no exterior.

Quadro 1 - Benefícios esperados e riscos de não obtenção de PI

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

No entanto, autores como Freeman & Soete (2008, p. 57) e Moraes (2016, p. 6) ampliam a discussão afirmando que "... os investimentos e incentivos à pesquisa tecnológica vêm se mostrando insuficientes, pois, além da questão econômica, outras questões sociais e governamentais estão latentes". E conclui: "a solução está na conjugação dos artigos 218 e 219 da Constituição Federal com as leis infraconstitucionais, que buscam a endogeneização do mercado interno e a internalização dos centros de decisão, sendo o Estado o ator principal dessas mudanças" (MORAES, 2016; FREEMAN & SOETE, 2008).

Pesquisa realizada pelo Sebrae (2016) para analisar os fatores determinantes para a sobrevivência ou mortalidade das organizações, identificou que inovar e diferenciar produtos faz-se necessário para atender as exigências atuais do mercado, de maneira que o próprio SEBRAE, em parceria com o CNPq, desenvolveu um programa de fomento à inovação denominado ALI: Agente Local de Inovação (CARPEJANI, 2015; SILVA; HEBER, 2014). Concomitante, o modelo CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos) desenvolvido por SEBRAE, ANPROTEC (2014) e centenas de incubadoras atuam simultaneamente com o mesmo objetivo (SEBRAE, 2019). Esse papel é também desempenhado pela Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII), criada em 2011 pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, cujo objetivo é fomentar projetos de cooperação, envolvendo empresas nacionais, instituições tecnológicas ou instituições de direito privado sem fins lucrativos, voltadas para atividades de pesquisa e desenvolvimento, resultando em geração de produtos e processos inovadores.

No entanto, tal como identificado por Gilaberte (2015), Bontempo, Witotovicz e Yoshitake (2019), Rosas, Froehner e Sbragia (2007), Pereira *et al* (2009) e Ferreira (2013) há um elo faltante no processo, uma vez que o modelo de trabalho adotado por instituições de fomento à inovação, tais como as citadas acima, possibilita às empresas concluírem o processo inovativo junto com o processo patentário, porém elas não o fazem. Chegam até a promover o "ecossistema da inovação", abrangendo um modelo de central de serviços e atuando de maneira prospectora na mineração da inovação, conforme feito pelo programa ALI do Sebrae (2018), por meio da metodologia "Gestão da Inovação" desenvolvido pelo CNPq; entretanto, não realizam conexão entre inovação e PI.

2.2 Patentes vigentes, *Backlog* e aspectos culturais

De acordo com o último relatório da OMPI (2018), existem cerca de 55 milhões de PI vigentes no mundo, sendo que as patentes de Invenção somam 10,6 milhões de registros, 3 milhões de patentes por modelo de utilidade, 36,5 milhões de registros de marcas e 3,4 milhões de registros de desenho industrial. Quanto ao *backlog*, de acordo com o INPI (2019), em junho/2017, existiam 231.184 pedidos de patentes pendentes de decisão técnica final, representando uma redução de 1,7% em relação a junho/2015. Atribui-se ao alto *backlog,* portanto, o fato do prazo das aprovações nas decisões técnicas finalizar-se em média 10 anos após o registro (CNI, 2018).

Contudo, é possível fazer uso da PI de várias maneiras mesmo antes do despacho da carta patente. Gilaberte (2015), Amorim (2014), Contador (2008) e Sherwood (2002) afirmam que a mineração da patente enquanto "estado da técnica" é um diferencial competitivo altamente estratégico, assim como estudos feitos pela CNI (2018) sugerem que, principalmente para as MPEs em estágio inicial, a proteção intelectual pode significar a consolidação ou naufrágio em um mercado tão disputado.

Nesse sentido, inferindo culturalmente sobre o assunto, alguns fatores endêmicos ao empreendedor brasileiro são relevantes na problemática da baixa procura por instrução sobre processo de patentes. Haja vista a insignificante procura de formação gratuita sobre o assunto, que o próprio setor de disseminação da propriedade intelectual disponibiliza: em 2018 foram certificadas 2.837 pessoas pelo curso geral de PI, 2.720 por meio do EAD, com duração de 75 horas.

Em análise sobre o tema, Ferreira *et al.* (2009) constataram que a baixa incidência de pedidos de patentes pelas pequenas empresas tem como fatores principais a "falta de cultura com relação à pesquisa de tecnologia patenteada" e o "custo e tempo envolvidos nas pesquisas em documentos de patentes", sendo que as pequenas empresas também consideraram o fator "desconhecimento dos recursos disponíveis na base de dados do INPI e em outras bases de dados gratuitas disponíveis na Internet". Mazzucato e Penna (2016) e Silva (2016) complementam que, além dos fatores supracitados, os programas de incubação de empresas para fomento de inovação – neste caso a ferramenta CERNE – acabam por falhar ao nada dispor, objetivamente, sobre a propriedade intelectual e a importância de sua proteção em ambientes de inovação como uma incubadora de empresas (MAZZUCATO; PENNA 2016; SILVA, 2016).

2.3 A Teoria da Ecologia Organizacional, Variáveis Subculturais e o modelo de Miles &Snow

Fatores endógenos e exógenos influenciam o desenvolvimento de inovação e patente no ambiente organizacional das MPEs. No bojo da temática, Silva e Heber (2014) e Santos (2013) discorrem sobre o conceito de Hannan e Freeman (1977), que evidenciam a paridade conceitual entre seleção natural e ecologia organizacional, segundo a qual as organizações sobrevivem ou não de acordo com sua capacidade de se adaptar ao meio e, a partir daí, sofrem penalidades de desempenho, podendo evoluir de acordo com as situações competitivas em que se amparam. Dessa forma, se os fatores econômicos, financeiros e tecnológicos do ambiente desestimulam os investimentos em P&D para que a empresa mantenha sua saúde financeira, esta promoverá menores aportes em desenvolvimento inovativo e patentário de *payback* e ROI em médio e longo prazos, mesmo que isso envolva sua perenidade e competitividade.

Esse perfil estratégico está imbricado na cultura do empreendedor brasileiro: segundo o INPI (2018), 40% não investem em patentes devido a riscos de mercado. Neste

sentido, segundo Rosas, Froehner e Sbragia (2007), entre outros fatores, as decisões de investimento em PI variam de acordo com o ciclo de vida da empresa, a área geográfica de atuação e o volume do capital investido. Com efeito, de acordo com Hannan e Freeman, o conceito de seleção em TEO aplica-se a partir do ambiente (forças exógenas), selecionando as organizações sistematicamente e causando a extinção de outras. A sobrevivência de uma organização adaptada depende da natureza do ambiente e das situações competitivas aliadas ao plano estratégico utilizado para se manter no mercado, mesmo este agindo majoritariamente sobre as estratégias da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Riesman (1950), a tomada de decisão e o perfil estratégico advêm da cultura social em que o indivíduo está inserido. De acordo com Nelson & Vasconcelos (2008), isso ocorre sobre os indivíduos sociais tanto no ambiente organizacional quanto na comunidade externa. Para Ramos (1975, p. 45), a teoria de Riesman postula que cada “tipo de personalidade” está associada a um ponto particular do desenvolvimento histórico da sociedade, ligada aos estágios econômicos alcançados e imprimindo maneiras diferentes de “conformismo social” e influenciando suas ações no ambiente organizacional. Dessa forma, o autor elenca três tipos de caráter social identificados (outer, inner and other): dirigidos ou orientados pela tradição; dirigidos ou orientados internamente (por si mesmos); dirigidos ou orientados externamente (pelos outros).

Os tipos sociais dirigidos pela tradição obedecem às regras estabelecidas anteriormente e raramente conseguem acompanhar o dinamismo da sociedade moderna. Qualquer forma de modificação é extremamente lenta e dificilmente percebida, sendo a mobilidade social baixa ou ausente e as pessoas não têm outros objetivos além do próprio grupo.

Os indivíduos sociais dirigidos internamente descobrem o potencial dentro de si para viver e agir de acordo com as normas estabelecidas, mas com base no que idealizam usando seu próprio giroscópio interno. Característica típica de sociedades ocidentais em avançado estágio de evolução, que imprime nos indivíduos um caráter social autodirigido devido a extrema competitividade de mercado (RIESMAN, 1950).

Os indivíduos dirigidos externamente necessitam aprender a competir ao passo de seus pares para não “serem deixados para trás”. Mobilizam-se continuamente em passos de autodireção, porém o círculo de interações com a sociedade se alarga. Este traço desenvolve-se com maior relevo nas maiores áreas metropolitanas do mundo (RAMOS,1975).

Não obstante, o modelo de Miles e Snow (1978) trata a respeito das classificações dos tipos de empreendedorismo nas organizações. De acordo com Nojima e Silva (2016), Menezes e Barbosa (2014), Fernandes (2014), a teoria criou uma tipologia identificando que o processo de adaptação organizacional deriva de três perspectivas de interação entre a organização e o ambiente, baseadas no comportamento estratégico e nas decisões

costumeiramente adotadas pelos gestores em relação aos três problemas denominados como ciclo adaptativo. O ciclo adaptativo é o processo vivido pela organização ao lidar com os problemas empresariais, administrativos e de engenharia. Esta tipologia também classificou os comportamentos estratégicos em quatro categorias chamadas de prospectora, analítica, reativa e defensiva, cada uma com suas características de relacionamento nas dimensões de tecnologia, estrutura e processo (MILES e SNOW, 1978).

A estratégia prospectora é caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos. Já a estratégia defensiva diferencia-se por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência. A estratégia analítica pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo uma área de negócios central mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Na estratégia reativa as empresas parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente.

Dessa forma, por meio da conexão entre tais conceitos é possível entender que no Brasil há um alto grau de competitividade entre as MPEs dadas as circunstâncias em que se encontram – um número cada vez maior de concorrentes – e que de fato estão sobrevivendo apenas aquelas que conseguem adaptar-se com louvor às novas demandas econômicas (Quadro 2).

RIESMAN	MILES e SNOW			
ORIENTAÇÃO CULTURAL	DEFENSIVO	PROSPECTOR	ANALÍTICA	INOVAÇÃO
Dirigidos pela tradição	EMPREENDEDOR			Zero
Dirigidos internamente		EMPREENDEDOR		Máximo/ Proativa
Dirigidos externamente			EMPREENDEDOR	Médio/ Resposta à demanda
	AMPLITUDE BAIXA	DOMÍNIO ESTREITO	DOMÍNIO AMPLO	

Quadro 2 - Reflexão do tema com o referencial conceitual adotado

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

No que tange à importância da tipologia postulada por “Milles & Snow”, corroborada por Nelson & Vasconcelos (2008), esta cristaliza a verdade que, por consequência da TEO, a maior parte das MPEs se caracterizam como prospectora, uma vez que necessariamente precisam criar ou mesmo adotar frequentemente elementos inovativos para se manterem competitivas no mercado.

Em relação à teoria das “variáveis subculturais”, os micro e pequenos empreendedores se caracterizam como dirigidos internamente ou externamente, ou seja, pertencem as sociedades urbanizadas e industrializadas altamente influenciadas pela mídia e veículos de comunicação, sendo responsáveis por eles mesmos e pelo êxito ou fracasso de seus empreendimentos. Precisam constantemente estar “camuflados” ou adaptados às demandas do seu *habitat* ou ecossistema de atuação econômica, sendo ora “analistas” ora “prospectores”.

De fato, há fortes evidências de que as MPEs possuem perfil empreendedor e, tal como citado por um vasto referencial bibliográfico que remonta desde a época do Barão de Mauá, passando por Santos Dumont e tantos outros, o brasileiro é por natureza um povo empreendedor (MACEDO; BARBOSA, 2000). Contudo, pode-se dizer que há uma forte identidade nacional ligada ao distanciamento ou mesmo desinteresse sobre a PI, porém tais descobertas e algumas outras serão depuradas por meio da própria pesquisa de campo deste trabalho.

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista o pequeno número de estudos sobre proteção intelectual em MPEs na literatura brasileira de Administração de Empresas, o presente estudo possui caráter eminentemente exploratório (VERGARA, 2009). Utilizou-se o modelo de entrevista semiestruturada, contendo dez perguntas norteadoras de aspecto dissertativo, antecedidas por questionário prévio de alternativas para formação de características estruturais da empresa no tocante ao assunto abordado, com o foco central do problema do presente estudo – quais os fatores inibidores para a empresa no tocante a um pedido de patente em relação à inovação em produto ou processo.

Participaram do estudo 22 MPEs fabricantes de embalagens plásticas localizadas na região de Jundiaí, objetivando garantir que estas estivessem absolutamente perfiladas ao enquadramento do negócio que se pretende analisar, vislumbrando-se o propósito de encontrar diferentes graus inovativos e amadurecidos no tocante a um processo de pedido de patente.

A validação dos questionários foi realizada em duas etapas: a primeira para verificar o grau de clareza da redação das questões respondidas e transcritas objetivando evitar dúbia interpretação por parte do respondente e a segunda para verificar sua eficácia, ou seja, se as questões criadas foram capazes de legitimar a alegação e propósito garimpados por este trabalho. A análise do questionário foi feita por meio de mensuração quantitativa e qualitativa.

Os dados coletados foram analisados a partir de uma perspectiva crítica, de modo a entender a percepção dos empresários por meio da análise do conteúdo, apresentando assim um conjunto de gráficos e tabelas cujo objetivo foi referenciar as principais ideias

do texto. Na análise dos resultados, fez-se uma arguição de acordo com a resposta dos entrevistados das MPEs sobre os reais fatores que inibem o processo de depósito de patente de uma inovação amadurecida junto ao INPI.

Por fim, foram apresentadas algumas considerações sobre a importância de tais fatores e sua devida mitigação, propondo contribuições para a redução dos problemas identificados por meio de modelos endossados pelo referencial perscrutado e em consonância com a proposta de fomentar a competitividade e perenidade das MPEs por meio da inovação patentária.

4 | ANÁLISE E RESULTADOS

De acordo com os dados coletados, o perfil dos entrevistados da amostra foi de 77% de diretores das empresas e 23% de gerentes de RH, sendo que para este segundo caso o tamanho da empresa é maior, situando-se entre 21 e 40 colaboradores. Não obstante, 72% das empresas se enquadram entre 5 e 20 colaboradores, seguido por 14% com até 5 pessoas, 5% entre 41 e 100 pessoas e 4% entre 21 e 40 profissionais. A maior parte das empresas do recorte responderam que, dentre as embalagens plásticas comumente fabricadas (termo formáveis, bobinas, potes, bandejas, embalagem com zíper, pouche, embalagem almofada, sanfonada e stand up) 68% delas têm como foco de fabricação embalagens termo formáveis. A afirmação dada é de que "este perfil de produto é o mais viável economicamente por conta do custo e da aceitação no mercado. Segundo os entrevistados, tendo em vista o ritmo econômico de "voo de galinha", o investimento na produção se foca em um MVP (Produto Mínimo Viável) para sobreviver no mercado."

O faturamento das empresas entrevistadas tem quase metade (45%) entre R$ 1 e 2 milhões por ano. Das empresas estudadas, 82% não possuem patentes, sendo que 68% dos entrevistados afirmaram não terem conhecimento sobre o procedimento de criação de uma patente junto ao INPI. Entretanto, 73% do total buscaram informações sobre como patentear algo inovador em seu negócio, porém declinarm de tal iniciativa, respondendo que "isso se deve pelo fato de não vislumbrar um retorno financeiro plausível ao investimento que deve ser gasto com o processo patentário."

Sobre este assunto, os entrevistados responderam que a informação que possuem sobre patentes provém majoritariamente de escritórios de patentes (56%), seguido por fontes internas da empresa (33%) e por último a busca pelo INPI (11%), alegando a ação prospectiva dos escritórios em virtude do pedido de patente como fonte geradora de negócio. A pesquisa também evidenciou que o desinteresse por parte dos empresários deve-se ao fato de que 43% deles não terem capacidade financeira, inclusive porque consideram "um contrassenso investir em patentes no atual momento de severa recessão econômica brasileira".

O segundo maior motivo é a falta de investimento do governo, apontado por 30% dos

respondentes. Somados esses dois motivos, os fatores financeiros representam mais de 70% dos inibidores de desenvolvimento de patentes. Ao mesmo tempo, 45% dos empresários afirmam haver uma oportunidade inovativa passível de gerar um depósito de patente em sua empresa, entretanto, em detrimento de tal interesse, nos últimos dois anos apenas 15% das empresas entrevistadas investiram até 1% da receita bruta em desenvolvimento patentário. Os demais 85% alegaram não haver possibilidades orçamentárias para verter investimentos em inovação e, posteriormente, no registro no INPI.

Especificamente sobre investimentos, cerca de 50% dos gastos em inovação pelas empresas entrevistadas estão relacionados à aquisição de máquinas e equipamentos e quase 20% dos gastos são aplicados em atividades de pesquisa e desenvolvimento. O estudo de campo também mostrou que 8% das empresas utilizam as universidades ou institutos de pesquisa como inspiração para inovação, 8% patentearam suas inovações; e 3% inovaram por meio da aquisição de licenças, mineração de patentes ou *know-how*;

Com relação às fontes de informação utilizadas pelas empresas para *benchmarking*, 43% responderam que analisam-se comparativamente com a concorrência, 30% utilizam pesquisas de mercado, 17% buscam por publicações especializadas e apenas 7% realizam pesquisas por patentes em seu “estado da técnica” para obter informação de vanguarda. Concomitante ao resultado supracitado, quando questionado sobre o modo mais adequado para a obtenção de novas tecnologias, mais de 50% dos entrevistados afirmaram participar de feiras ou eventos similares, tendo como segunda resposta, porém menos expressiva, a pesquisa e desenvolvimento próprios.

Conectando e transversalizando TEO, variáveis subculturais e o modelo de Miles e Snow pôde-se constatar, por meio das análises sobre as respostas informadas, que nas empresas do recorte amostral existem características que confirmam a teoria das variáveis subculturais, uma vez que agem de maneira extremamente individualizada no desenvolvimento de seu negócio a ponto de desconhecer uma série de oportunidades, recursos, subvenções e estratégias que potencializariam não apenas o desenvolvimento de propriedade industrial, mas também a aceleração do negócio em si. A Tabela 1 sintetiza em *clusters* as empresas por meio da tipologia de Miles & Snow (1978), de acordo com o perfil estratégico adotado por cada uma delas:

TIPOLOGIA DE MILES & SNOW		
DEFENSIVA	Estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência; Reduzir custos operacionais	Empresas 3; 5; 11; 14; 18; 21; 22.
PROSPECTORA	Elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; Capitalizar oportunidades emergentes	Empresas 1; 7; 8; 19.
ANALÍTICA	Híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais estável, e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora; Manter uma linha de negócio estável e tentar novos produtos bem sucedidos em outras empresas	Empresas 2; 4; 6; 9; 10; 12; 13; 15; 16; 17; 20.
REATIVA	Manter o status quo; empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente.	Não houve incidência

Tabela 1 - Classificação das empresas pela tipologia Miles & Snow

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

De acordo com o quadro, foi identificado que majoritariamente a tipologia analítica sintetiza a maior parte do perfil das empresas (50%), seguido pela tipologia defensiva (31%), sendo o perfil prospector o minoritário (19%). O perfil reativo não teve aderência em nossa amostragem. Porém, podemos afirmar que tal perfil relaciona-se com o perfil analítico da teoria variáveis subculturais, pois apresenta baixo grau de características prospectoras uma vez que as empresas deste segmento abstêm-se de inovar e documentar os processos, além de não possuírem envergadura tecnológica para agir como um defensor. Atuam analisando o mercado atento às novidades circulantes na concorrência – o que é diferente de analisar as inovações em desenvolvimento – para sobreviverem no ecossistema em que estão inseridas, contudo com certa desvantagem competitiva, ou seja, atrasadas e muitas vezes de forma obsoleta.

Com base no levantamento de campo das respostas e associando-o aos fatores inibidores, encontramos 10 pontos analisados por meio de sua carga fatorial, organizados na Tabela 2:

1°	Um produto minimamente viável
2°	Desestimulo econômico
3°	Baixa expectativa de R.O.I. para a PI
4°	Distanciamento entre subvenções à PI nas MPEs
5°	Incapacidade financeira
6°	Burocracia e rigorosidade para apoio do governo.
7°	Alto custo para PI sem garantia de *Payback*
8°	Baixa procura por informação sobre PI
9°	Irrelevância considerada sobre o assunto
10°	Baixo investimento em P&D

Tabela 2 - Fatores inibidores ao processo de patente

Fonte: elaborado pelos autores com base em levantamento de campo (2019)

Em seguida, ao considerar os fatores determinantes que influenciaram negativamente na decisão de desenvolver uma patente pelas MPEs entrevistadas, foi aplicado um modelo de triangulação de dados na tabela que segue, com objetivo de analisar a carga fatorial preponderante. Dessa forma, foi possível depurar quais os fatores preponderantes e quais fatores exprimem aspectos culturais na tomada de decisão para desenvolver uma patente. Para cada questão apontada foi selecionado a opção de maior incidência entre as demais ofertadas, evidenciadas no Quadro 3.

	QUESTÃO	RESPOSTA	%	QTD RESPOSTAS
1	Sua empresa possui patente?	NÃO	82%	18
2	Busca por informação sobre como patentear algo inovador em seu negócio?	SIM	73%	16
3	Possui conhecimento sobre o processo de patente?	NÃO	68%	15
4	Fonte de informação sobre Patente	Escritório de Patentes	56%	22
5	Principais motivos inibidores da inexistência de patente em sua empresa	Incapacidade financeira	43%	16
6	Convicção de que uma patente de inovação poderia melhorar as vantagens competitivas de seu negócio	SIM	68%	15
7	Apoio do Governo	NÃO	100%	22
8	A empresa encontrou dificuldades ou obstáculos que podem ter tornado mais lenta a implementação de uma patente ou que os tenha inviabilizado?	SIM	73%	16
9	Fatores que prejudicaram as atividades inovativas da empresa	Elevados custos da Patente	30%	18
10	Fonte de informação você mais utiliza para comparar-se aos concorrentes	O produto do concorrente	43%	13
11	Modo mais adequado para obter novas tecnologias	Feiras ou eventos similares	32%	13
12	Melhor para manter a vantagem competitiva sobre os concorrentes	Redução sistemática de custos	26%	10
13	oportunidade para sua empresa patentear uma inovação	SIM	45%	10
14	Porcentual de seu faturamento despendido no desenvolvimento de alguma patente nos últimos 2 anos	0%	86%	19
15	Melhor veículo para indicação de novas tendências tecnológicas	Através dos concorrentes	36%	16

Quadro 3 - Triangulação dos dados

Fonte: elaborado pelos autores com base em levantamento de campo (2019)

Analisando as informações apresentadas no quadro 2 foi possível, por meio de uma lógica dedutiva, classificar as respostas em 3 *clusters* de forças atuantes sobre as empresas: os fatores exógenos, os fatores endógenos e os fatores mistos. Fatores exógenos: condições em que atuam forças centrípetas, ou seja, do ambiente contra a empresa ou consequência das condições ambientais. Neste caso, foram consideradas as respostas 5, 7, 8, 9 (Tabela 3).

	QUESTÃO	RESPOSTA	%%	QTD RESPOSTAS
5	Principais motivos inibidores da inexistência de patente em sua empresa	Incapacidade financeira	443%	16
7	Apoio do Governo	NÃO	1100%	22
8	A empresa encontrou dificuldades ou obstáculos que podem ter tornado mais lenta a implementação de uma patente ou que os tenha inviabilizado?	SIM	773%	16
9	Fatores que prejudicaram as atividades inovativas da empresa	Elevados custos da Patente	330%	18

Tabela 3 - Fatores exógenos

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Explica-se: incapacidade financeira (43%), elevados custos da patente (30%), obstáculos (lentidão 73%) para implementação de patente e falta de apoio do governo (100%) são fatores que generalizam as condições à grande maioria do empresariado, haja vista a similaridade dos resultados em Ferreira, Guimarães e Contador (2009) e PINTEC (2014).

Fatores endógenos: respostas deliberadas pela cultura organizacional dos entrevistados. Para este caso foram consideradas as respostas 2, 3, 6, 10, 11, 13 e 15. A pesquisa mostrou que a maioria dos entrevistados busca por informação sobre como patentear algo (73%), porém eles não possuem conhecimentos sobre patentes (68%) mas têm consciência de que com elas as vantagens competitivas seriam maiores (68%), comparam-se com a concorrência tendo como fonte de informação o produto (43%) e se espelham-se na própria concorrência como indicação de novas tendências tecnológicas (36%) (Tabela 4).

	QUESTÃO	RESPOSTA	%%	QTD RESPOSTAS
2	Busca por informação sobre como patentear algo inovador em seu negócio?	SIM	773%	16
3	Possui conhecimento sobre o processo de patente?	NÃO	668%	15
6	Convicção de que uma patente de inovação poderia melhorar as vantagens competitivas de seu negócio	SIM	668%	15
10	Fonte de informação que você mais utiliza para comparar-se aos concorrentes	O produto do concorrente	443%	13
11	Modo mais adequado para obter novas tecnologias	Feiras ou eventos similares	332%	13
13	Oportunidade para sua empresa patentear uma inovação	SIM	445%	10
5	Melhor veículo para indicação de novas tendências tecnológicas	Através dos concorrentes	336%	16

Tabela 4 - Fatores endógenos

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Tais informações evidenciaram que a maior parte dos entrevistados se interessa pelo assunto por acreditar que a propriedade industrial realmente faz diferença no mercado de atuação, porém não se apropriam de informações em estudos de inovação tecnológica, tais como literatura especializada ou periódicos e publicações nos quais são apresentadas as inovações ainda em “estado da técnica”. O resultado da pesquisa revelou que um forte elemento cultural paira sobre o recorte amostral, sendo oportuno o desenvolvimento de artefatos para incentivar os empreendedores terem formas de interação mais assertivas

no tocante à busca de conhecimento por *benchmark*.

Fatores mistos: afirmativas em que há correlação de forças entre os fatores exógenos e endógenos, identificados nas questões 1, 4 e 12 (Tabela 5).

	QUESTÃO	RESPOSTA	%%	QTD RESPOSTAS
1	Sua empresa possui patente?	NÃO	882%	18
4	Fonte de informação sobre patente	Escritório de patentes	556%	22
12	Melhor forma para manter a vantagem competitiva sobre os concorrentes	Redução sistemática de custos	226%	10
14	Porcentual de seu faturamento despendido no desenvolvimento de patente nos últimos 2 anos	0%	886%	19

Tabela 5 - Fatores mistos

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Para os empresários que não possuem patente (82%), é majoritária a vontade dos respondentes em desenvolver patentes – endossado pelas respostas do cluster 1 "fatores endógenos" e pelos "fatores exógenos" do *cluster* 2 (há obstáculos e dificuldades ambientais) – logo se conclui que para esta amostra é necessário um *cluster* de resposta que apoie a junção das duas condições interpostas. Do mesmo modo, 56% dos entrevistados disseram que obtiveram informações sobre patentes por meio dos escritórios contratados para prestar tais serviços.

Na sequência, 86% responderam que nos últimos 2 anos não investiram nenhum percentual da receita em desenvolvimento inovativo e patentário e, por fim, 26% afirmaram que a redução sistemática de custos é a melhor opção para se manter vantagem competitiva sobre os concorrentes. Apesar deste último indicador representar uma pequena parcela da amostragem (26%), o valor resultante da redução sistemática de custos poderia ser direcionado ao desenvolvimento inovativo e patentário.

Evidenciou-se que as MPEs, além de ter seu desenvolvimento comprometido pelas dificuldades de crédito ou de financiamento, enfrentam dificuldades relacionadas à tomada de decisão dos empresários de acordo com as condições de mercado. Tais conclusões proporcionaram compreender uma correlação entre os três fatores intervenientes – endógeno; exógeno; e misto.

Baseados nos fatos identificados e asseverado por Souza (2010), Silva (2016) e Plonski (2005), no que tange ao fomento da inovação patentária nas MPEs, evidencia-se a necessidade de desenvolvimento de um novo modelo disruptivo de viabilização de patentes, onde seja possível comparar analogicamente e compartilhar o ambiente do

“ecossistema de inovação” já desenvolvido por órgãos como o Sebrae, CNPq, Finep, EMBRAPII, Incubadoras, entre outros. Neste caso, tendo como missão ser um facilitador de desenvolvimento de projetos que se tornem pedidos de patente junto ao INPI, sob o bojo de conceitos já citados, tais como o Triângulo de Sábato (PLONSKI, 1995) e a Hélice Tríplice (ETZKOWITZ & LEYDESDORFF, 2000) (Figura 1).
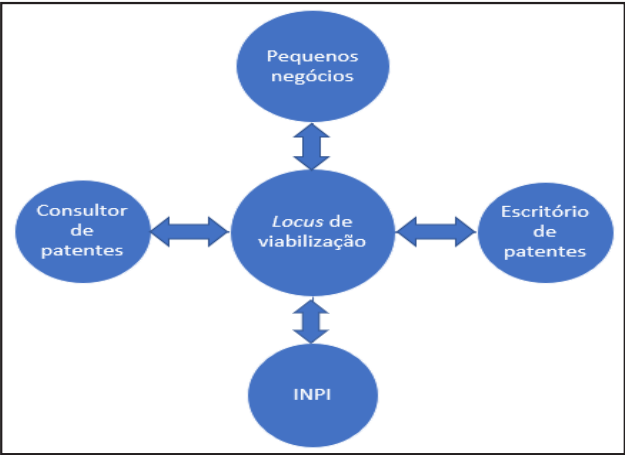
Figura 1 - Modelo de viabilização de pedido de patente

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

O modelo proposto sugere a atuação prospectora no ambiente empresarial, tendo em vista a diagnose sobre a potencialidade inovativa e patentária de cada empresa, por meio do instrumental “radar de patentes”,] e utilizando o “Modelo de Gestão da Inovação”, desenvolvido pelo CNPq (Figura 2).
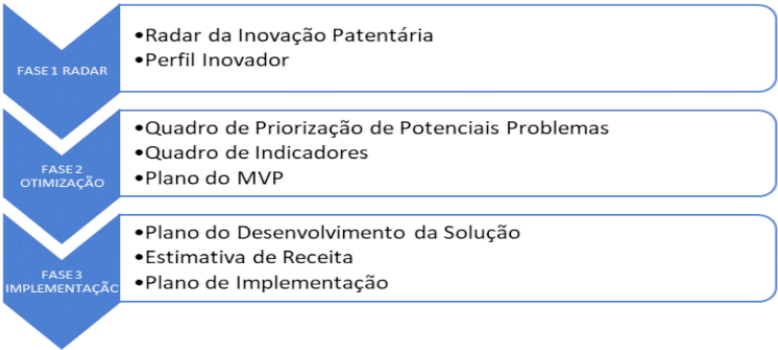
Figura 2 - Fluxograma de ferramentas processuais para fomento à PI

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Souza (2014) elenca os principais motivos do não registro de uma PI, dentre eles o “alto custo de registro de PI no INPI”, a “burocracia”, e a “falta de conhecimento”, totalizando 12 fatores. Nesta mesma linha, na análise geral dos dados obtidos na pesquisa, considerando os mecanismos legais de subvenção e incentivo patentário, aplica-se o aparelhamento manifestado pelo Quadro 4.

	FATOR VISTO NAS MPES	SOLUÇÃO PROPOSTA
1°	Um produto minimamente viável	Fomento de produto ou processo inovador junto a órgãos, como SEBRAE/FINEP/CNPq
2°	Desestimulo econômico	Articulação entre as empresas e subvenções financeiras de fomento às inovações patentárias.
3°	Baixa expectativa de R.O.I. para a P.I.	Articulação entre empresa (PI) e instituições/escritório de patentes com custo-benefício junto ao INPI.
4°	Distanciamento entre subvenções à P.I. nas MPEs	Fomento de rede de parceiros com propósito de PI e institutos com fundos de fomento à inovação, desenvolvimento científico e capacitação tecnológica, de acordo com a Lei 13.243/2016.
5°	Incapacidade financeira	Articulação entre empresa e fundos bancários sob endosso da lei de incentivo à inovação e PI (BNDES ...)
6°	Burocracia e rigorosidade para apoio do governo.	Consultoria sobre suportes legais de prioridade de processo patentário junto ao INPI (LEIS 10.973 ...)
7°	Alto custo para P.I. sem garantia de Payback	Estudo de um MVP patenteável
8°	Baixa procura por informação sobre P.I.	Capilarização prospectora das informações e acessibilidades sobre PI
9°	Irrelevância considerada sobre o assunto	Capacitações *in loco* para multiplicação cultural sobre PI
10°	Baixo investimento em P&D	Desenvolvimento de ecossistema de PI (apoio, incentivo e integração de inventores junto à ICTs de acordo com a lei 10.973/2004)

Quadro 4 - Proposta para viabilização de patentes

Fonte: elaborado pelos autores (2019)

Conforme explicitado pelo Quadro 4, para cada fator evidenciado pelos entrevistados há uma solução proposta em consonância com o referencial adotado neste trabalho e com as fontes de fomento oferecidas pela legislação, governo, ICTs e órgãos de fomento à inovação. Para o fator “um produto minimamente viável” a solução proposta é fomento de produto ou processo inovador junto a órgãos como SEBRAE/FINEP/CNPq; para o fator “desestímulo econômico”, a proposta é articulação entre empresa e subvenções financeira de fomento à inovações patentárias, e assim sucessivamente para os demais fatores supracitados.

Conclui-se, portanto, que existe uma associação entre os fatores evidenciados

pelos gestores entrevistados nas MPEs e o modelo de viabilização de pedidos de patentes, uma vez que há recursos disponibilizados pelo governo e o empresariado carece de desenvolvimento da inovação.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se propôs a analisar os fatores inibidores incidentes sobre as MPEs do setor de embalagens plásticas, no tocante à criação de um pedido de patente junto ao INPI. Em seguida, procurou-se mensurá-los em uma escala de relevância e, posteriormente, propor soluções para associar a inovação gerada nessas MPEs à PI, objetivando aprimorar o processo de pedidos de patente dessa categoria de empresas.

De acordo com as análises realizadas, existem dez fatores inibidores preponderantes, que englobam aspectos materiais e culturais: produto minimamente viável, desestimulo econômico, baixa expectativa de ROI para a PI, distanciamento entre subvenções à PI nas MPEs, incapacidade financeira, burocracia e rigorosidade para apoio do governo, alto custo para PI sem garantia de *Payback*, baixa procura por informação sobre PI, irrelevância considerada sobre o assunto e baixo investimento em P&D. Conclui-se que os três últimos fatores são considerados inerentes à cultura do empreendedor.

Por meio do referencial utilizado foi possível identificar o perfil comportamental e estratégico da amostragem, não obstante a circunstância ambiental que manifesta-se eliminando os indivíduos mais vulneráveis, tal como ocorre no meio ambiente, concluindo que a maior parte das empresas possui um perfil analítico no ambiente competitivo. Sendo assim, entende-se que os fatores inibidores ao desenvolvimento de uma PI são circunstanciais, ou seja, partem de forças endógenas, exógenas e mistas, que “engessam”as atitudes do empreendedor, porém passíveis de mitigação. Devido a aspectos culturais e ambientais o pequeno negócio inova, mas não patenteia.

Apesar de existir uma série de instituições de fomento, tais como a EMBRAPII, incubadoras de empresas, modelo CERNE e, entre eles, o programa ALI do SEBRAE com foco em MPEs, os mesmos não atendem totalmente às necessidades e características das MPEs em relação ao desenvolvimento de patente. Os instrumentos com maior foco, sejam eles voltados para as MPEs ou para empresas do setor de embalagens plásticas, acabam pecando por não reunirem as habilidades instrumentais e operacionais demandadas em relação à abrangência e assistência a essas empresas.

Diante dos fatores arrolados, considera-se que a resposta à pergunta dada no início do trabalho é de que os empresários do recorte amostral estudado não desenvolvem patentes por não terem interesse intelectual no assunto e por não terem motivação econômica como diferencial estratégico que justifique tal investimento.

Como contribuição, foi identificado que os fatores ambientais, gerenciais e culturais mantêm uma simbiose quanto à tomada de decisão do empreendedor em relação ao

desenvolvimento da inovação e por conseguinte da PI, de maneira que foi possível separar em *clusters* os fatores endógenos, exógenos e mistos, resultados não encontrados em toda a bibliografia estudada sobre o assunto.

O estudo ainda se propôs, por meio da identificação dos 10 principais fatores e seus respectivos *clusters,* a gerar uma proposta de artefato para mitigar os impeditivos existentes: apresentou-se uma proposta de aplicação de um modelo de viabilização de pedidos de PI.

Considera-se como proposta para futuros trabalhos que, a partir da conceituação de modelo de central ou agrupamento de negócios, seja estudado o fomento à inovação patentária, uma vez que SEBRAE e outras instituições de fomento às MPEs já desenvolvem o "ecossistema de inovação" e até mesmo a mineração da inovação por meio do programa agente local de inovação (SEBRAE, 2019). Propõe-se a criação de um modelo de programa para viabilização de pedidos de patentes atuando de maneira prospectora e facilitadora nas MPEs, contribuindo assim para o avanço do tema discorrido.

Este estudo não responde a todas as questões implícitas à viabilização dos pedidos de patentes, recomendando-se assim, que o universo de empresas possa ser ampliado a outros segmentos econômicos e outras regiões, visto que esta dissertação ficou delimitada a um rol restrito de micro e pequenas empresas de um setor e determinada localização geográfica.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Embalagens (ABRE). **Estudo Macroeconômico da Embalagem ABRE/FGV**, 2018.

AMORIM, J. E. **A propriedade intelectual no processo de incubação de empresas**. 2006. 30f. (Monografia para graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora.

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). **Cerne – Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos**. 3 ed. v.3 Brasília: ANPROTEC, 2014.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE:** cultura do empreendedorismo e inovação. Curitiba: Bachmann & Associados, 2008.

BIZZOTTO, C. E. N.; *et al*. Cerne – Centro de Referência para apoio a novos empreendimentos. In: **Certificação do Modelo Cerne**. Brasília: ANPROTEC, 2015.

BONTEMPO, C. P.; WITOTOVICZ, R. M.; YOSHITAKE, M. Inovação Em Micro E Pequenas Empresas De Goiânia. **Gestão e Regionalidade**, [s. l.], v. 35, n. 103, p. 183–199, 2019. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=136852582&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 26 jun. 2019.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Lei 9.279/96. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Diário Oficial da União, de 15 maio 1996.

_______. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências**. Brasília, 2dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004 2006/2004/Lei/L10.973.htm>. Acesso em: 20 mai. 2019.

_______. Lei nº 13.243, DE 11 DE JANEIRO DE 2016**. Incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo**. Brasilia (DF). 2016.

_______. Lei de Patentes brasileira (Lei n° 9.279/1996).

_______. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI). **O seminário "A gestão da propriedade intelectual pelas instituições de fomento a ciência, tecnologia e inovação"**. Grupo de Trabalho de Assessoramento Interno em Propriedade Intelectual do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. 2013.

CARPEJANI, E. **A Influência do Programa ALI no processo de inovação de Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe.** / Eduardo Carpejani. – Rio de Janeiro, 2015. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.

CNI, Confederação Nacional da Indústria**. Indicadores de competitividade na indústria brasileira:** micro e pequenas empresas. CNI e SEBRAE. Brasília. 2006. 134 p.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição:** novos modelos de estratégia. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

DI PETTA, A. Pequenas Organizações, Inovação e Patentes: breve revisão de literatura mundial e inter-relações no contexto brasileiro. In: V SINGEP, 2016, São Paulo. **Anais do V SINGEP**, 2016.

ENDEAVOR; SEBRAE. **Empreendedorismo nas Universidades Brasileiras**. 2014. Disponível em: https://endeavor.org.br/empreendedorismo-nasuniversidades- 2014/ Acesso em: 12 jun. 2019.

FERNANDES JR, O. J. **Estratégias de adaptação organizacional:** um estudo baseado nas tipologias de Miles e Snow entre as empresas associadas à rede de cooperação. 103 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014.

FERREIRA, A. A.; GUIMARAES, E. R.; CONTADOR, J. C. **Patente como instrumento competitivo e como fonte de informação tecnológica.** Gest. Prod. [online]. 2009, vol.16, n.2, p. 209-221.

FERREIRA, P. S. **Propriedade intelectual na formação de recursos humanos para inovação: um estudo de caso no Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ)**, 2013. 128 f. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação), Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

FREITAS, A. G. *et al*. Medição do grau de inovação com ênfase na dimensão processo para pequenas indústrias da região sul de São Paulo. **Blucher Design Proceedings**, v. 3, n. 12, p. 848-856, 2017.

FREITAS, M. A. do V. **O uso estratégico de portfólios de patentes e seu impacto na inovação: uma análise da indústria de smartphones,** 2014, 160 f. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

GILABERTE, T. P. **Projeto piloto de aliança estratégica pública e privada EMBRAPII: os desafios diante dos direitos de propriedade intelectual e as oportunidades para melhor interação entre os setores público e privado no Brasil,** 2015, 136 f. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa de inovação tecnológica - PINTEC 2014**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro. 2007. 156 p. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 de junho de 2019.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, 2017. **Assessoria de Assuntos Econômicos**, BADEPI v4.0

INPI, **Relatório de atividades,** 2017**.**

MACEDO, M. F. G.; BARBOSA, A. L. Patentes, pesquisa & desenvolvimento: um manual de propriedade industrial. In: **Patentes, pesquisa & desenvolvimento: um manual de propriedade industrial**. 2000.

MALDONADO-GUSMÁN, G.; GARZA-REYES, J.A.; PINZÓN-CASTRO, S.Y.; KUMAR, V. Barriers to innovation in service SMEs: evidence from Mexico, **Industrial Management & Data Systems**, v. 117, Issue 8, p.p. 1669-1686, 2017.

MAZZUCATO, M.; PENNA, C. **The Brazilian Innovation System: a mission-oriented policy proposal, 2016**. Disponível em: https://www.cgee. org.br/documents/10195/1774546/Sistema_Brasileiro_de_Inovacao-Mazzucato_Penna-Sumario_ Executivo.pdf. Acesso em: 26 jun. 2019.

MENEZES, C. R. C. de; BARBOSA, J. D. De Miles e Snow a Bracker e Pearson: o caráter estratégico das empresas de pequeno e médio porte. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 146-164, 2014.

MILES, R.E and Snow, C.S. **Organization Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre. Bookman, 2000.

MIRANDA, M. G.; BORGES, R. Technology-Based Business Incubators: An Exploratory Analysis of Intra-Organizational Social Networks**. Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 1, p. 36-54, 2019.

MORAES, M. F. Inovação tecnológica como instrumento para o desenvolvimento no Brasil. **Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência,** v. 2, n. 1, p. 77-93, 2016.

NELSON, R. E.; VASCONCELOS, E. Information Technology Use, Strategy, and Subcultural Environments: An Exploratory Study of Brazilian Real Estate Agencies. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v.35, 2008.

NOJIMA, R. G.; SILVA, E. A pesquisa brasileira sobre o modelo de adaptação ao ambiente de Raymond E. Miles e Charles C. Snow. Em: **IV Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios**, 2016.

NUNES, M. P.; RUSSO, A. P. Analysis of business models innovation–a multiple case study. **Innovation & Management Review**, v. 16, n. 1, p. 17-35, 2019.

OMPI – **Organização Mundial da Propriedade Intelectual**. Disponível em: https://nacoesunidas.org/agencia/ompi/ acesso em: 26 mar. 2019.

PACHOURI, A.; SHARMA, S. **Barriers to innovation in Indian Small and Medium-Sized Enterprises**. ADBI Working Paper 588. Tokyo: Asian Development Bank institute, 2016. http://www.adb.org/publications/barriers-innovation-indian-small-and-medium-sized-enterprises/. Acesso em: 26 mai. 2019.

PEREIRA, M. *et al*. (2009). Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009. RAMOS, Edith. Um exame da tipologia do caráter social de Riesman. Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 40-46, 1975.

RIESMAN, D. **The Lonely Crowd, New Haven**. Yale University Press, 1950.

ROSAS, A. R.; FROEHNER, J.; SBRAGIA, R. O valor da proteção intelectual das inovações sob a perspectiva do empreendedor: um estudo de caso. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.

SEKEFF, A. T. **A percepção do empresário fluminense de pequenos negócios sobre o processo de registro de marcas por meio do programa SEBRAETEC**, 2015, 173 f. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação) Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

SHERWOOD, R. **Propriedade intelectual e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Edusp, 1992.

SILVA, G.; HEBER, F. Ecologia organizacional e teoria de redes: uma análise contemporânea da formação de APLS. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, p. 34-48, 2014.

SILVA, J. P. M. **Incubadoras de empresas do Centro-Oeste: a questão da propriedade intelectual**, 2016, 113 f. (Dissertação de Mestrado), Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

SINDIPLASTICO - **Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Material Plástico de Jundiaí e Região**. Disponível em: http://www.sindiplastico.com.br/ Acesso em: 26 mar. 2019.

SOARES, M. N.; KAUFFMANN, M. E. Intellectual property law in the fourth industrial revolution: trade secrets risks and opportunities. **Revista Jurídica**, v. 52, p. 199-224, 2016.

SOUZA, L. C. T. **Micro e pequenas empresas de software no âmbito das atuais políticas nacionais de fomento à inovação e de propriedade intelectual. Estudo de Caso: Rede Rio TI Serviços**, 2014. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação), Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

SUSTER, R. A Lei n° 9.279/96 – **Lei da Propriedade Industrial, sua influência no cenário nacional de patenteamento de fármacos 2009**, 130f. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação), Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

VALBUZA, J. C. **O uso estratégico dos direitos de propriedade intelectual nas atividades agrícolas dos Institutos Federais - o caso da cadeia produtiva do café na perspectiva do IFES Campus Itapina**, 2015, 129 f. (Dissertação de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Inovação), Instituto Nacional da Propriedade Industrial, Rio de Janeiro.

CAPÍTULO 17

DESENVOLVIMENTO DA TEORIA CONTÁBIL PARA AUXILIAR A GOVERNANÇA CORPORATIVA: PROPOSTAS DE OPORTUNIDADES DE PESQUISAS

Data de aceite: 04/01/2021

Rafael Araújo Sousa Farias
Universidade de Brasília (UnB)
Brasília - DF
https://orcid.org/0000-0002-9052-1285

João Barbosa França
Universidade de Brasília (UnB)
Brasília - DF
https://orcid.org/0000-0003-3591-1958

Jonatas Dutra Sallaberry
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Florianópolis – SC
https://orcid.org/0000-0001-7492-727X

RESUMO: Atualmente, é comum a separação entre os fornecedores de capital e seus administradores. Essa separação pode gerar uma série de adversidades às organizações, sendo esse fenômeno explicado pela Teoria da Agência. Diante desse contexto, a Governança Corporativa (GC) é utilizada com o objetivo de evitar e dirimir os problemas de agência, fazendo uso, dentre outros meios, da Contabilidade. É possível identificar relação entre a Contabilidade, que fornece as demonstrações contábeis, a GC, que se utiliza dessas informações para realizar suas ações, e os problemas de agência, dos quais a GC visa evitar e dirimir. Sabendo da existência de tal relação, a presente pesquisa se apresenta na forma de um ensaio teórico e possui o objetivo geral de propor caminhos para o desenvolvimento da teoria contábil e, consequentemente, colaborar com a GC. Preconiza-se que a teoria contábil evoluirá ao aprimorar: a) a capacidade de medir os recursos intangíveis; b) a definição de lucro e seus componentes; c) a inteligibilidade das demonstrações contábeis; d) os conceitos de valor, custos imputados, custos econômicos, custo de oportunidade e custos perdidos; e) a capacidade de diminuir a subjetividade das demonstrações contábeis; f) a pluralidade de resultados, além da financeira; g) o alcance das demonstrações contábeis, de modo que consiga informar toda a sociedade; e h) a teoria acerca das imperfeições de mercado. Os pesquisadores possuem um vasto campo para explorar a teoria contábil e necessitam de ousadia para pensar além das normas estabelecidas. Por fim, ressalta-se a importância da responsabilidade social e ética no desenvolvimento e utilização da Contabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa; Teoria da Agência; Teoria da Contabilidade; Ensaio Teórico.

DEVELOPMENT OF ACCOUNTING THEORY TO ASSIST CORPORATE GOVERNANCE: PROPOSALS FOR RESEARCH OPPORTUNITIES

ABSTRACT: Currently, the separation between providers of capital and their administrators is a common fact. This separation can generate a series of adversities to organizations, and this phenomenon is explained by the Agency Theory. In this context, Corporate Governance (CG) is used with the aim of preventing and settling agency problems, making use, among other means, of Accounting. It is possible to identify the

relationship between Accounting, which provides financial statements, CG, which uses this information to perform its actions, and agency problems, which CG seeks to prevent and resolve. Based on the awareness of the existence of such a relationship, the present study is a theoretical essay and has the overall objective of proposing ways for the development of accounting theory and, consequently, collaborating with CG. It is advocated that accounting theory will evolve in order to improve: a) the ability to measure intangible resources; b) the definition of profit and its components; c) the intelligibility of financial statements; d) the concepts of value, imputed costs, economic costs, opportunity cost and sunk costs; e) the ability to decrease the subjectivity of accounting statements; f) the plurality of results, in addition to financial; g) the scope of financial statements, so that one can inform the whole of society; and h) the theory of market imperfections. The researchers have a vast field for exploring accounting theory and they need boldness to think beyond established standards. Finally, one should be emphasize the importance of social responsibility and ethics in the development and use of accounting.
KEYWORDS: Corporate Governance; Agency Theory; Accounting Theory; Theoretical Essay.

1 I INTRODUÇÃO

Muitas pesquisas têm dispensado atenção ao objetivo de compreender e aprimorar o fenômeno da Governança Corporativa (GC). O número crescente de trabalhos publicados acerca do tema (CORREIA; AMARAL, 2008) está relacionado, em parte, às mudanças que ocorreram na estrutura societária das empresas, antes centrada em uma pessoa, hoje composta por diversos acionistas (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JR., 2008). Somado a essa mudança, houve alteração no modelo de gestão das organizações. Anteriormente, o proprietário geria a organização. No presente, há uma separação entre os fornecedores de capital e os administradores (ARRUDA; MADRUGA; FREITAS JR., 2008; MARTIN; SANTOS; DIAS FILHO, 2004).

Quando essa situação se configura, uma série de problemas pode ocorrer, sendo esses explicados pela Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976). A GC faz uso de diversos meios para amenizar problemas de agência como a assimetria da informação, perda de valor da organização e desalinhamento de interesses entre os principais e agentes (CORREIA; AMARAL; LOUVET, 2011; HOLM; SCHOLER, 2010; KRIECK; KAYO, 2013; LORENCINI; COSTA, 2012).

Os problemas de agência são influenciados pela distribuição desigual de informações, uma vez que os gestores possuem mais conhecimento sobre o funcionamento da organização do que os *stakeholders* (MARTINS; FAMÁ, 2012). É nesse sentido – de amenizar a assimetria informacional – que a Contabilidade exerce importante função. Segundo a *American Accounting Association* (AAA), Contabilidade é o “processo de identificação, mensuração e comunicação de informações econômicas para permitir julgamentos e decisões pelos usuários das informações”. É possível identificar relação entre a Contabilidade, que fornece as demonstrações contábeis, a GC, que se utiliza

dessas informações para realizar suas ações, e os problemas de agência, dos quais a GC visa evitar e dirimir.

A presente pesquisa se apresenta na forma de um ensaio teórico e possui o objetivo geral de propor caminhos para o desenvolvimento da teoria contábil. Para tal, o trabalho debate a importância e a responsabilidade da Contabilidade como ciência social e a sua colaboração para com a GC. Esse tipo de pesquisa possui caráter discursivo, realiza uma exposição lógica e reflexiva de um tema e utiliza uma argumentação com alto nível de interpretação e julgamento por parte do autor (SEVERINO, 2013). Na construção de um ensaio teórico, o autor possui mais liberdade para defender um posicionamento sem se apoiar em rigoroso aparato científico e bibliográfico (SEVERINO, 2013). Apesar dessas características, o ensaio não dispensa o rigor lógico e o encadeamento de ideias e argumentos.

2 | TEORIA DA AGÊNCIA

A teoria econômica clássica se baseava nos pressupostos de que as empresas eram organizações racionais que otimizavam o lucro econômico e possuíam apenas um dono – proprietário e gestor (VARGAS; ALMEIDA; MARIA JR., 2014). Essa realidade mudou e rompeu tais paradigmas (LOPES; MARTINS, 2005). A Teoria da Agência afirma que a relação entre os agentes – aqueles que administram as empresas – e os principais – donos do capital –, pode ser abalada pela existência de conflitos de interesses ou, até mesmo, por ações oportunistas nas quais os gestores buscam maximizar seus ganhos em detrimento dos objetivos da organização (JENSEN; MECKLING, 1976; ROSS, 1973). Quanto mais divergentes forem os interesses das partes, mais difícil se torna para os principais induzirem os gestores a se comportar de maneira favorável à organização (CALVE *et al.*, 2013), uma vez que os gestores demandam recompensas para tomarem decisões que favoreçam os proprietários da firma (GROSSMAN; HART, 1983).

A mudança na realidade social exigiu aperfeiçoamentos por parte da governança das empresas e da Ciência Contábil. Em 1986, Watts e Zimmerman já buscavam explicar e predizer as mudanças na prática contábil para lidar com os problemas de agência. A Contabilidade desempenha um papel fundamental na relação entre principal e agente e deve ser capaz de lidar com algumas situações e comportamentos previsíveis, como (BOTINHA; LEMES, 2016; JENSEN; MECKLING, 1976; WATTS; ZIMMERMAN, 1986): primeiramente, os administradores que recebem benefícios atrelados ao lucro da empresa tendem a exercer procedimentos contábeis que o aumente. Em segundo lugar, as empresas que apresentam alto grau de endividamento tendem a exercer procedimentos contábeis que aumentem o lucro para facilitar a obtenção de capital de terceiros. Por fim, as empresas de grande porte tendem a exercer procedimentos contábeis que diminuem o lucro para amenizar a pressão e cobrança de atitudes por parte do governo e da sociedade.

As partes envolvidas na relação de agência buscam potencializar seus ganhos, sendo necessários contratos e mecanismos que assegurem um relacionamento justo (JENSEN; MECKLING, 1976). Os contratos, mecanismos e a política de remuneração e de incentivos aos gestores têm como objetivo estabelecer uma conexão entre a riqueza dos agentes e principais, fazendo com que os tomadores de decisão se beneficiem com a geração de valor da firma (CORREIA; AMARAL; LOUVET, 2014).

A transparência das ações dos gestores é uma forma de prevenir e dirimir os problemas de agência. Os investidores utilizam a Contabilidade como um instrumento para avaliar a situação da empresa e para reduzir a assimetria informacional (LOPES; MARTINS, 2005), que pode ocorrer tanto pela incapacidade por parte do principal em monitorar o agente, quanto por ação deliberada dos agentes em revelar informações imperfeitas, mediante relatórios e informações contábeis incompletas (QUEIROZ *et al.*, 2013). A visão compartilhada por Lopes e Martins (2005) expõe que o envio de informações seria discricionário e os administradores podem manipular as informações, fornecendo números que iludam os usuários. Cabe frisar que não são todas as escolhas contábeis que se configuram como gerenciamento de resultados ou manipulação de informações. As escolhas e julgamentos estão presentes nas rotinas contábeis, uma vez que as situações das empresas mudam, exigindo mutações na Contabilidade, assim, não é possível criar regras antecipadamente para todos os fatos (FIELDS; LYS; VICENT, 2001).

Em suma, a Teoria da Agência é uma importante abordagem utilizada para compreender a aplicação das práticas contábeis, a assimetria da informação e os conflitos de agência. É uma estrutura conceitual muito utilizada por pesquisadores interessados em temas que envolvem questões de escolha de métodos contábeis, políticas de incentivos e mecanismos para gerenciá-los (BOTINHA; LEMES, 2016; TAPLIN; YUAN; BROWN, 2014). Essa teoria tem sido um dos principais arcabouços teóricos utilizados nas pesquisas envolvendo o ambiente organizacional (CALVE *et al.*, 2013; HOLMSTROM, 1979).

3 | GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa pode ser entendida como um conjunto de mecanismos aplicado em uma organização com o objetivo de engajar os gestores aos interesses de seus fornecedores de capital (SHLEIFER; VISHNY, 1997). Abrange um quadro de princípios e práticas de gestão que objetivam minimizar atritos entre as partes interessadas, valorizar a empresa e aumentar o retorno para os acionistas (ANDRADE, 2008). Referindo-se apenas às companhias de capital aberto, Blair (1995) afirma que a GC abrange todo o conjunto legal, cultural e institucional que determinam quem deve controlar a organização, o que pode fazer, como o controle será exercido e como os riscos e retornos das atividades serão alocados. Entretanto, há de se destacar que a GC é um fenômeno que pode ser aplicado em todos os tipos organização, sendo de capital aberto ou fechado, com orientação ao

lucro ou sem fins lucrativos (BORTOLON; SILVA JR., 2015; TURNBULL, 1997).

Originalmente esse fenômeno foi denominado de *Corporate Governance*, ganhou mais importância após a crise de 1929 e mais destaque nos EUA e na Inglaterra, devido à relevância e desenvolvimento de seus mercados de valores (SOUZA; BORBA, 2007). Entretanto, apenas nas últimas décadas os conceitos inerentes à GC estão se transformando em práticas relevantes (CARVALHAL DA SILVA, 2004). A atenção dada à GC se intensificou após inúmeros casos de fraudes contábeis ocorridos na primeira década deste século, que resultou, entre outras situações, na falência da Enron, no fechamento de grandes empresas de auditora norte-americanas e na crise do setor mobiliário de 2008 (MARQUES *et al.*, 2015). Nesse contexto de descobertas da atuação da Contabilidade criativa e da evidenciação do dano econômico e social que pode causar, as práticas de GC vêm sendo cobradas pelos investidores e governos, e institucionalizadas em por todo o mundo (GRÜN, 2005).

Especificamente no Brasil, dois acontecimentos foram importantes e realçaram a relevância da GC nas empresas. Primeiro, destaca-se a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no ano 1995. Essa organização foi pioneira ao atuar na divulgação de informações, promover eventos e publicar obras que incentivam o debate acerca do tema (IBGC, 2015). O segundo acontecimento importante em favor da promoção da GC foi a criação dos níveis diferenciados de Governança Corporativa por parte da BM&FBOVESPA, atualmente BRASIL, BOLSA, BALCÃO – B3, no ano 2000 (MAPURUNGA *et al.*, 2011; SANTANDER, 2010). A B3 passou a ter três níveis diferenciados de GC – Nível I, Nível II e Novo Mercado –, cujo objetivo é classificar as empresas segundo suas práticas de GC (SOUZA *et al.*, 2015).

Para as empresas, são muitas as vantagens em desenvolver uma boa GC, uma vez que, aumentam as chances de se desenvolver um ambiente favorável aos *stakeholders*, além de contribuir com a obtenção de valor aos olhos dos investidores, assim, é mais fácil obter capital de terceiros (ALMEIDA *et al.*, 2010; LAMEIRA JR.; NESS; MACEDO-SOARES, 2007; LEAL; CARVALHAL DA SILVA; VALADARES, 2002). Além disso, boas práticas de GC contribuem para a diminuição dos problemas de agência e promovem uma gestão mais transparente e ética (HALTER; ARRUDA, 2009; MOSTOVICZ; KAKABADSE; KAKABADSE, 2009).

4 | CONTABILIDADE – PASSADO E PRESENTE

Inicialmente, há de se fazer uma breve passagem pela história da Contabilidade, partindo do século XIV. Nessa época, a Contabilidade se resumia à atividade de escriturar as informações e transações realizadas pelos comerciantes venezianos, restringindo-se, assim, à prática. O ato de se registrar os eventos mediante a utilização de partidas dobradas era visto como sinônimo de aplicação da Contabilidade. As técnicas de escrituração

utilizadas foram influenciadas por autores como Leonardo Fibonacci (1202) e Luca Pacioli (1494) (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005).

A Contabilidade se desenvolveu conforme a sociedade lhe exigia soluções para problemas reais. Muitos fatores históricos foram propulsores da Ciência Contábil, até mesmo alguns “pouco prováveis”, que nada parecia ter relação com a Contabilidade. Entre esses, Hendriksen e Van Breda (1999) citam a invenção da vela triangular (vela latina), que permitiu que as embarcações navegassem contra o vento, o que intensificou o comércio da época; e a peste bubônica (ou peste negra), que matou cerca de um terço da população europeia, reformulando a estrutura social e de negócios da época.

Martin (2002) elenca uma série de acontecimentos que fez com que o modelo contábil-financeiro precisasse evoluir: a revolução industrial (sec. XVIII); o surgimento de grandes companhias com centros de negócios separados fisicamente (sec. XIX); o surgimento dos primeiros conglomerados empresariais (sec. XIX); o advento da administração científica de Taylor e Fayol (sec. XX); o desenvolvimento dos mercados financeiros e a emergência das empresas abertas (sec. XX), entre outros fatores.

Apesar de a Contabilidade ter demonstrado sua utilidade e capacidade para resolver problemas, se adaptar aos novos cenários e revelar seu caráter utilitarista, há de se questionar o que os pesquisadores da área têm feito para fortalecê-la como ciência. A partir da segunda metade do século XX, a Contabilidade, como disciplina acadêmica, ampliou seu objetivo de: formar profissionais aplicadores de procedimentos contábeis, para: desenvolver o conhecimento científico (FARIAS; MARTINS, 2015; MATTESSICH, 1996). Assim, as atividades dos estudantes da Contabilidade se expandiram para processos tipicamente científicos, como: solucionar problemas de pesquisa, criar definições precisas para elementos da Contabilidade, explicar fatos relacionados ao seu contexto de pesquisa, entre outros (FARIAS; MARTINS, 2015). Deve a Contabilidade ser capaz de estabelecer relações entre causas e efeitos, identificar leis e padrões de comportamento dos fenômenos, desenvolver teorias, além de dar ao campo de conhecimento um amplo “guarda-chuva” conceitual (IUDÍCIBUS; MARTINS; CARVALHO, 2005; FARIAS; MARTINS, 2015). Desenvolver e contextualizar teorias é necessário à Ciência Contábil.

O pouco debate conduzido por pesquisadores da área contábil, acerca de teorias, limita a geração de conhecimento (FIELDS; LYS; VINCENT, 2001HOLTHAUSEN; WATTS, 2001). Como uma ciência pode se desenvolver sem que seja embasada em debates teóricos? Argumentando na mesma direção, Borba, Poeta e Vicente (2011) destacam que há necessidade do desenvolvimento da teoria contábil, bem como, aponta Marion (1997, p. 4): “sair da rotina das normas habituais leva parte dos profissionais da área a buscar socorro em diversas fontes. Será que estas novas disposições são tão complexas assim ou estaria faltando embasamento teórico para interpretá-las?”. Ainda nessa direção, Kam (1990) afirma que é mediante o desenvolvimento de teorias que os estudiosos da Contabilidade conseguirão obter respostas e, então, conseguirão boas práticas. Para o

autor, é surpreendente a dificuldade que muitos profissionais da Contabilidade encontram ao explicar determinadas situações que seriam facilmente elucidadas com a utilização de teorias.

Uma justificativa que pode vir a ser utilizada para explicar a ausência de trabalhos teóricos na Contabilidade é o fato de que ela, muitas vezes, deve obedecer aos órgãos reguladores, aos pronunciamentos contábeis e utilizar a Contabilidade Financeira para atender às exigências do Fisco. Martin (2002) explica que o Fisco exige que as demonstrações contábeis sejam elaboradas sobre determinadas diretrizes de seu interesse, uma vez que as demonstrações formam a base da prestação de contas das empresas com os arrecadadores de impostos. A subordinação excessiva aos interesses fiscais e o desvio de foco da Contabilidade gerencial faz com que muitos profissionais se acomodem, esperem as normatizações do Fisco e parem de refletir sobre o desenvolvimento da Contabilidade como ciência. "Para que teorias, se temos que fazer o que o Fisco exige?", muitos perguntam.

A Contabilidade, como ciência, é muito mais ampla e possui responsabilidades maiores que a apuração de impostos. Possui responsabilidades e obrigações perante a sociedade. Esse argumento – responsabilidades e obrigações – merece ser justificado, lembrando alguns fatos que reforçam a ideia de que a Contabilidade não deve ser apenas replicadora de ordens e normas. A Contabilidade precisa de reflexão sobre suas obrigações sociais e se olhar como ciência, debatendo sobre as teorias que lhe são cabíveis. Apenas cumprir ordens, sem a devida reflexão é uma atitude arriscada. Há de se lembrar casos recentes de manipulação das demonstrações contábeis com o objetivo de maximizar os ganhos dos gestores.

Recentemente, como bem salientam Iudícibus *et al.* (2011), os escândalos financeiros e corporativos ocorridos nos EUA tiveram participação direta de contadores e empresas de auditoria, e fez com que o então presidente daquele país, George W. Bush, afirmasse que era necessário tirar a Contabilidade das sombras. Foi promovido um grande debate acerca do ensino acadêmico da Ciência Contábil, embasado em três principais eixos, sendo eles: a exploração do caráter retórico, político e ideológico da natureza da Contabilidade, a verificação da pobreza do discurso nos currículos dos cursos de Ciências Contábeis e a promoção de uma melhor compreensão da história da Contabilidade e suas teorias, mediante leituras e debates acerca dos antepassados intelectuais (IUDÍCIBUS *et al.*, 2011). Interessante observar que, após os escândalos financeiros que afetaram diretamente a vida de milhões de trabalhadores e ter ficado comprovado que, em muitos casos, os profissionais da Contabilidade agiram deliberadamente contra os interesses dos funcionários e investidores de empresas que faliram, as ações realizadas para melhorar o padrão contábil não tenha sido o desenvolvimento de práticas contábeis tecnicamente superiores, mas sim, ações que buscaram a formação de profissionais mais críticos (IUDÍCIBUS *et al.*, 2011).

Foi correto os contadores apenas “cumprirem ordens”? Os contadores não tiveram ética? Eles tinham consciência de como o seu trabalho afeta toda a sociedade e a vida das pessoas ou estavam apenas interessados em aplicar as normas estabelecidas? Antes de pensar em respostas, há de se voltar um pouco mais no tempo e lembrar de duas passagens vergonhosas da humanidade.

Primeiro, ao período do Holocausto. Momento em que a Alemanha nazista conduziu uma política de Estado que objetivava aniquilar o povo judeu. Nesse cenário, a Contabilidade teve uma importante contribuição ao participar de todas as etapas do Holocausto (FUNNELL, 1998; MENDONÇA *et al.*, 2008; SILVA, 2014). Técnicas contábeis foram utilizadas para dar respostas gerenciais aos nazistas, uma vez que os judeus foram tratados, por aquele regime, como objetos, sendo muitas vezes utilizados como mão de obra escrava. Hilberg (2006) explica que a partir de 1940, os prisioneiros judeus foram obrigados a trabalhar em empresas que utilizavam técnicas contábeis como a elaboração de orçamento e auditoria. Os prisioneiros eram tatuados com números e registrados em livro de controle (FUNNELL, 1998).

Lippman e Wilson (2007) explicam que os centros de concentração eram administrados como centros de lucro, que elaboravam suas declarações de rendimentos e analisavam quanto cada prisioneiro judeu rendia às empresas nazistas. Nesses prisioneiros, eram aplicadas técnicas contábeis como, a estimação de sua vida útil com taxa de depreciação (cerca de 9 meses de vida) e seu valor residual (LIPPMAN; WILSON, 2007). Após a morte dos prisioneiros, os contadores nazistas buscavam ganhos residuais e subprodutos mediante a venda de suas roupas, economia com alimentação, extração do ouro dos dentes, retirada da gordura corporal (quando havia) para a produção de sabão e a utilização das cinzas, obtidas com a incineração dos corpos, como fertilizante (HILBERG, 2006; LIPPMAN; WILSON, 2007). A análise de custo/benefício era aplicada em todos esses procedimentos. Talvez a mais terrível de todas as análises tenha sido a da forma mais econômica de executar as crianças judias. Foi comparado o custo de matar as crianças com a utilização de gás e, posteriormente, queimar seus corpos, com prontamente queimá-las, ainda vivas e conscientes (GREENBERG, 1975; FLEISCHNER, 1977; LIPPMAN; WILSON, 2007). Apesar da segunda opção ser mais desumana e cruel, os contadores a escolheram por gerar uma economia de alguns centavos de *Reichsmarks* (LIPPMAN; WILSON, 2007).

Outro exemplo da utilização da Contabilidade por regimes autoritários, como forma de explorar a dignidade humana, foi a escravidão dos negros (SILVA, 2014). A autora explica que os escravos eram tratados como mercadorias e podiam ser alugados, vendidos, trocados ou até mesmo hipotecados. Eram atribuídos valores monetários aos escravos, assim, podiam ser utilizados em operações de crédito (FLEISCHMAN; TYSON, 2004; SILVA, 2014). Os escravocratas possuíam livros de registro, nos quais documentavam as transações realizadas (HOLLISTER; SCHULTZ, 2010), sendo os escravos categorizados (FLEISCHMAN; TYSON, 2004). A Contabilidade colaborou significativamente com a

escravidão e viabilizou o intercâmbio das transações escravistas e a sistematização das trocas, tornando-a um negócio (FLEISCHMAN; TYSON, 2004).

O Holocausto e a escravidão são apenas dois exemplos da responsabilidade social que a Contabilidade e seus profissionais possuem. São temas que servem de oportunidade para refletir o significado social da Contabilidade, sendo essa uma significante ferramenta que pode ser utilizada – e deve ser – de maneira ética. Os contadores daquelas épocas (Holocausto e escravidão) poderiam se defender afirmando que estavam "apenas cumprindo ordens". Mas, atualmente, não existem empresas que possuem funcionários trabalhando em situações análogas à escravidão? Ou, quando um contador manipula as informações para beneficiar um grupo e prejudicar outro, isso não é uma forma de promover a desigualdade? A justificativa "apenas cumpri ordens" tem cada vez menos validade para os profissionais da área.

5 I CAMINHOS PARA A CONTABILIDADE

É possível sugerir algumas melhorias para a Contabilidade. A ausência de teorias na Ciência Contábil é um fato que inibe seu avanço, limita a realização de testes empíricos e a interpretação dos achados de pesquisas que analisam associações entre variáveis contábeis e outras variáveis econômicas (FARIAS; MARTINS, 2015; HOLTHAUSEN; WATTS, 2001).

A Contabilidade pode melhorar sua capacidade de medir os recursos intangíveis das organizações, incluem-se nesses: o capital intelectual e o *goodwill* (IUDÍCIBUS, 2007, 2012; IUDÍCIBUS; MARTINS, 2015). Como é sabido, há dificuldades e subjetividade em mensurar o valor desses ativos, bem como é reconhecida sua importância para as organizações. Muitas empresas apresentam expressiva diferença entre seu valor de mercado (reconhecido em bolsa de valores) e seu valor registrado no Patrimônio Líquido, sendo os recursos intangíveis os principais responsáveis pelo sucesso das organizações (HITT *et al.*, 2000). O avanço na capacidade de medir os recursos intangíveis vai ao encontro de uma melhor GC. Como aponta o IBGC (2015, p. 20), um dos princípios básicos para uma boa governança é a transparência que "não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização".

Outro avanço que auxiliaria a ciência e, concomitantemente, os agentes envolvidos na governança, seria uma melhor construção de teorias que definam o lucro e seus componentes (FARIAS; MARTINS, 2015). Uma melhor compreensão e representação do conceito de lucro e seus componentes ajudaria os agentes na obrigação de prestar contas de suas ações de maneira clara e compreensiva. Muitos pesquisadores conduzem seus estudos acerca do lucro e seus componentes baseando-se em padrões propostos, em vez

de observar o fenômeno como realmente ocorre (HOLTHAUSEN; WATTS, 2001).

As boas práticas de governança são pautadas, como já mencionado, no princípio da transparência. Um nível elevado de transparência do funcionamento da organização contribui, positivamente, para sua reputação e a de seus gestores, além disso, “a reputação positiva pode minimizar os custos de transação pela redução do custo de capital ao fomentar confiança” (IBGC, 2015, p. 73). Entretanto, a correta aplicação e divulgação dos procedimentos contábeis vigentes nem sempre garantem a compreensão por parte de seus usuários, cabendo à Ciência Contábil desenvolver meios para se tornar mais inteligível. Sugere-se que a Contabilidade aprimore o conceito de valor (não apenas registre custos), desenvolva a teoria acerca das noções de custos imputados, custos econômicos, custo de oportunidade, custos perdidos e a análise dos elementos patrimoniais pelo seu *Value at Risk*; demonstre uma pluralidade de resultados, assim, conseguirá, verdadeiramente, elevar-se cientificamente (IUDÍCIBUS, MARTINS; CARVALHO, 2005). Avançar na capacidade de avaliar e diminuir a subjetividade significa colaborar com a governança.

Ainda na direção de oportunidades de avanço, a Contabilidade necessita desenvolver outros tipos de mensuração, além da financeira, para que consiga analisar a produtividade de uma organização em termos de valores gerados para si e para as demais partes interessadas (MARTIN, 2002). Tem-se falado em desenvolver modelos de Relato Corporativo Integrado, com o objetivo de associar a dimensão econômico-financeira com o impacto econômico, social e ambiental da atuação das organizações. É responsabilidade dos gestores zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, devendo considerar seus diversos capitais – financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, entre outros (IBGC, 2015).

Deve-se expandir o alcance das demonstrações contábeis, de modo que seu foco não se restrinja a informar os credores, investidores e fisco, mas sim, toda a sociedade. A Demonstração do Valor Adicionado (DVA) é um bom exemplo de instrumento utilizado para tal fim. Os agentes envolvidos na governança devem buscar meios de informar a sociedade sobre sua atuação diante de temas como “sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, além da complexidade e multiplicidade de relacionamentos que as organizações estabelecem com os variados públicos” (IBGC, 2015, p. 13).

Farias e Martins (2015) afirmam que a ausência de uma teoria abrangente acerca das imperfeições de mercado limita a investigação dos determinantes e consequências das escolhas dos métodos contábeis. Além disso, a Contabilidade precisa evoluir na avaliação do valor recuperável dos ativos e ser mais dinâmica, assim, conseguirá ser melhor aplicada no contexto das organizações (TUOMINEN, 2000). Observa-se que algumas técnicas da Contabilidade estão relacionadas com o imobilismo e a ineficiência das estruturas organizacionais verticais, baseadas em princípios como, hierarquia e especialização funcional (MARTIN, 2002). Em contrapartida, a estrutura de governança de

uma organização é dinâmica, sendo formada por muitos membros, como: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, comitê de auditoria, conselho fiscal, entre outros.

Por fim, a padronização pode estar inibindo a evolução da ciência e levando os pesquisadores a uma interpretação errônea dos demonstrativos e, consequentemente, da real situação das empresas (IUDÍCIBUS; LOPES, 2002). A academia deve questionar tal situação e conduzir estudos para verificar as vantagens e desvantagens da aderência da padronização de normas nacionais e internacionais e, se a padronização já realizada trouxe as vantagens prometidas. É sabido que procedimentos padronizados facilitam o trabalho e a comparabilidade da atuação dos agentes, pois padronizar os procedimentos significa ganhar mais oportunidades de comparação e, em contrapartida, inibir o avanço da ciência devido ao cerceamento da criatividade e da liberdade de profissionais (NIYAMA; SILVA, 2008).

6 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os profissionais da Contabilidade "o que é, e para que serve a Contabilidade?" pode ser uma pergunta difícil de ser respondida. Perguntas ainda mais complexas seriam "como funciona a Contabilidade, e qual é a 'lógica' de seu funcionamento?" e "como a Contabilidade afeta a vida das pessoas?". Responder às perguntas do funcionamento da Contabilidade utilizando o argumento "porque o Fisco exige", é tão vago, para a ciência, quanto o argumento "porque Deus quis". É realmente difícil explicar como funciona a Contabilidade, talvez, porque poucas vezes perguntas como essas são feitas.

Finalizando o debate, algumas considerações são pertinentes. Ressalta-se a importância de os estudiosos da área buscarem desenvolver as teorias da Contabilidade. Entender a lógica da Ciência Contábil é importante, entre outras razões, porque nem sempre as normatizações são claras, deixando os profissionais da Contabilidade em situações nas quais, somente mediante embasamento teórico, podem justificar suas ações. Muito tem se falado em GC como uma opção para solucionar os problemas apontados pela Teoria da Agência, entretanto, há de ser lembrado que a gestão das empresas e as informações utilizadas como base para a aplicação da GC são fortemente pautadas na Ciência Contábil e suas teorias.

Em um cenário perfeito (utópico) a Contabilidade e suas teorias conseguiriam explicar todos os fenômenos (financeiros e gerenciais) relacionados à atuação dos gestores e, consequentemente, ao patrimônio das organizações, logo, não haveria assimetria informacional. Toda a variação patrimonial, considerando valores tangíveis e intangíveis, seria explicada pela Contabilidade. Nesse cenário de desenvolvimento máximo da Ciência Contábil e suas teorias, as ações confrontantes aos interesses dos principais e toda ação oportunista por parte dos agentes seriam facilmente identificadas. Defende-se que o

desenvolvimento da Contabilidade é uma opção para colaborar com a GC e amenizar, em grande parte, os problemas de agência.

A Contabilidade sempre evoluiu quando a sociedade se modificou e criou cenários, buscando solucionar as demandas cobradas, mas, poucas vezes se antecipou às mudanças. É bastante vasto o campo que os pesquisadores podem explorar, entretanto, necessitam de ousadia para pensar além das normas estabelecidas e, assim, consigam resolver problemas atuais e antecipar cenários que a sociedade exigirá, sempre com responsabilidade social e de maneira ética.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F.; FERREIRA, L. F. V. M.; TORRES, F. J. V. Evolução da qualidade das práticas de Governança Corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 907-924, 2010.

ANDRADE, G. A. R. Estudo econométrico dos efeitos da migração para OIGC: índice de ações com Governança Corporativa diferenciada da Bovespa. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 3, n. 1, p. 39-53, 2008.

ARRUDA, G. S.; MADRUGA, S. R.; FREITAS JUNIOR, N. I. A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 71-84, 2008.

BLAIR, M. M. **Ownership and control:** rethinking corporate governance for the twenty-first century. 1. ed. Washington: Bookings Institutions, 1995.

BORBA, J. A.; POETA, F. Z.; VICENTE, E. F. R. Teoria da Contabilidade: uma análise da disciplina nos programas de mestrado brasileiros. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 2, p. 124-138, 2011.

BORTOLON, P. M.; SILVA JUNIOR, A. Fatores determinantes para o fechamento do capital de companhias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 26, n. 68, p. 140-153, 2015.

BOTINHA, R. A.; LEMES, S. Escolha do uso do Valor Justo para propriedades para investimentos: uma influência das características de empresas listadas na BM&FBOVESPA e na NYSE. **Advances in Scientific and Applied Accounting,** v. 9, n. 1, p. 22-40, 2016.

CALVE, A.; NOSSA, V.; PAGLIARUSSI, M. S.; TEIXEIRA, A. J. C. Um estudo de Governança Corporativa nos hospitais filantrópicos do Espírito Santo. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 128-143, 2013.

CARVALHAL DA SILVA, A. L. Governança Corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4, p. 348-361, 2004.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. Arcabouço teórico para os estudos de Governança Corporativa: os pressupostos subjacentes à Teoria da Agência. **Revista de Gestão USP**, v. 15, n. 3, p. 1-10, 2008.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Remuneração, composição do conselho de administração e estrutura de propriedade: evidências empíricas do mercado acionário brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 7, n. 1, p. 2-37, 2014.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F.; LOUVET, P. Um índice de avaliação da qualidade da Governança Corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 55, p. 45-63, 2011.

FARIAS, M. R. S.; MARTINS, G. A. Contabilidade como ramo de conhecimento: ciência, tecnologia e prática. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 3, p. 27-42, 2015.

FIELDS, T.; LYS, T.; VICENT, L. Empirical research on accounting choice. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1/3, p. 255-307, 2001.

FLEISCHMAN, R. K.; TYSON, T. N. Accounting in service to racism: monetizing slave property in the antebellum South. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 15, n. 1, p. 376-399, 2004.

FLEISCHNER, E. (ed.) **Auschwitz**: Beginning of a New Era? 1. ed. New York: Ktav Publishers, 1977.

FUNNELL, W. Accounting in the service of the Holocaust. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 9, n. 4, p. 435-464, 1998.

GREENBERG, I. **Confronting the Holocaust and Israel**. 1. ed. New York: CLAL, 1975.

GROSSMAN, S. J.; HART, O. An analysis of the principal-agent problem. **Econometrica**, v. 51, n. 1, p. 7-45, 1983.

GRÜN, R. Convergência das elites e inovações financeiras: a Governança Corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, p. 57-90, 2005.

HALTER, M. V.; DE ARRUDA, M. C. C. Inverting the pyramid of values? Trends in less-developed countries. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 32, p. 267-275, 2009.

HENDRIKSEN, E. S; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HILBERG, R. **La destruction des juifs d’Europe**. 3. ed. Paris: Éditions Gallimard, 2006.

HITT, M. A. *et al.* **Strategic management**: competitiveness and globalization. 4. ed. Cincinnati: South-western College Publishining, 2000.

HOLLISTER, J.; SCHULTZ, S. M. Slavery and emancipation in rural New York: evidence from nineteenth-century accounting records. **Accounting History**, v. 15, n. 3, p. 371-405, 2010

HOLM, C.; SCHOLER, F. Reduction of asymmetric information through corporate governance mechanisms – the important of ownership dispersion and exposure toward the international capital market. **Corporate Governance: An International Review**, v. 18, n. 1, p. 32-47, 2010.

HOLMSTRO, B. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**, v. 10, n. 1, p. 74-91, 1979.

HOLTHAUSEN, R. W.; WATTS, R. L. The relevance of the value-relevance literature for financial accounting standard setting. **Journal of Accounting and Economics**, v. 31, n. 1/3, p. 3-75, 2001.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IUDICIBUS, S. Ensaio sobre algumas raízes profundas da Contabilidade, em apoio aos princípios fundamentais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 1, n. 1, p. 8-15, 2007.

IUDÍCIBUS, S. Teoria da Contabilidade: evolução e tendências. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 17, n. 2, p. 5-13, 2012.

IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A. B. De volta para o futuro: óbito presumido e outros mitos que habitam o castelo da Contabilidade. **UnB Contábil** (Cessou em 2007; continuou como: ISSN 1984-3925 Contabilidade, Gestão e Governança), v. 5, n. 2, p. 53-60, 2002.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E. A. Estudando e pesquisando teoria: o futuro chegou? **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 06-24, 2015.

IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; CARVALHO, N. Contabilidade: aspectos relevantes da epopeia de sua evolução. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 16, n. 38, p. 7-19, 2005.

IUDÍCIBUS, S.; RIBEIRO FILHO, J. F.; LOPES, J. E. G. PEDERNEIRAS, M. M. M. Uma reflexão sobre a Contabilidade: caminhando por trilhas da “teoria tradicional e teoria crítica”. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 8, n. 4, p. 274-285, 2011.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KAM, V. **Accounting theory**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1990.

KRIECK, P. A.; KAYO, E. K. Teoria da Agência e Governança Corporativa: um estudo de evento em fusões e aquisições de 2000 a 2012. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2013.

LAMEIRA, V. J.; NESS, W. L.; MACEDO-SOARES, T. D. L. Governança Corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 64-73, 2007.

LEAL, R. P. C.; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 7-18, 2002.

LIPPMAN, E. J.; WILSON, P. A. The culpability of accounting in perpetuating the Holocaust. **Accounting History**, v. 12, n. 3, p. 283-303, 2007.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. **Teoria da Contabilidade:** uma nova abordagem. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LORENCINI, F. D.; COSTA, F. M. Escolhas contábeis no Brasil: identificação das características das companhias que optaram pela manutenção versus baixa dos saldos do ativo diferido. **Revista de Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 58, p. 52-64, 2012.

MAPURUNGA, P. V. R.; PONTE, V. M. R.; COELHO, A. C. D.; MENESES, A. F. Determinantes do nível de disclosure de instrumentos financeiros derivativos em firmas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 22, n. 57, p. 263-278, 2011.

MARION, J. C. A disciplina teoria da Contabilidade nos cursos de graduação – algumas considerações. **Contabilidade Vista & Revista,** v. 8, n. 2, p. 3-8, 1997.

MARQUES, V. A.; ALVES, R. F. C.; AMARAL, H. F.; SOUZA, A. A. Relação entre níveis de governança, política de dividendos, endividamento e valor das empresas brasileiras. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 4-26, 2015.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças,** v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002.

MARTIN, N. C.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças,** v. 34, n. 1, p. 7-22, 2004.

MARTINS, A. I.; FAMÁ, R. O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre política de dividendos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 24-59, 2012.

MATTESSICH, R. Academic Research in Accounting: The Last 50 Years. **Asia-Pacific Journal of Accounting,** v. 3, n. 1, p. 3-81, 1996.

MENDONÇA, O. R.; CARDOSO NETO, R. L.; RICCIO, E. L.; SAKATA, M. C. G. A Contabilidade ao serviço do nazismo: uma análise da utilização da Contabilidade como instrumento de poder. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 2, p. 4-14, 2008.

MOSTOVICZ, I.; KAKABADSE, N.; KAKABADSE, A. CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. **Corporate Governance**, v. 9, n. 4, p. 448-460, 2009.

NIYAMA, J. K.; SILVA, C. T. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

QUEIROZ, D. B.; NOBRE, F. C.; SILVA, W. V.; ARAÚJO, A. O. Transparência dos municípios do Rio Grande do Norte: avaliação da relação entre o nível de disclosure, tamanho e características socioeconômicas. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 1, n. 2, p. 38-51, 2013.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, v. 63, n. 2, p. 134-139, 1973.

SANTANDER, Z. B. G. Níveis diferenciados de Governança Corporativa e o efeito sobre o risco de suas ações. **Revista de Finanças Aplicadas**, v. 1, n. 1, p. 1-23, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

SHLEIFER, A.; VISHNY. R. W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 22, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, A. R. A prática da Contabilidade ao serviço da escravatura no brasil: uma análise bibliográfica e documental. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 25, p. 346-354, 2014.

SOUZA, F. C.; BORBA, J. A. Governança Corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 2, p. 35-48, 2007.

SOUZA, M. M.; BORBA, J. A.; WUERGES, A. F. E.; LUNKES, R. J. Perda no valor recuperável de ativos: fatores explicativos do nível de evidenciação das empresas de capital aberto brasileiras. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 2, p. 06-24, 2015.

TAPLIN, R.; YUAN, W.; BROWN, A. The use of fair value and historical cost accounting for investment properties in china. **Australasian Accounting, Business and Finance Journal**, v. 8, n. 1, p. 101-113, 2014.

TUOMINEN, K. **Managing change**. 1. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2000.

TURNBULL, S. Corporate Governance: its scope, concerns and theories. **Corporate Governance: An International Review**, v. 5, n. 4, p. 180-205, 1997.

VARGAS, L. H. F.; ALMEIDA, J. E. F.; MARIA JUNIOR, E. Lucro e prejuízo sob a perspectiva da administração: como os resultados são apresentados nos relatórios de administração? **REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 8, n. 4, p. 351-368, 2014.

WATTS, R. L.; ZIMMERMAN, J. L. **Positive accounting theory.** 1. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1986.

CAPÍTULO 18

ALTERAÇÕES NAS NORMAS E OS EFEITOS NAS VARIÁVEIS FUNDAMENTALISTAS: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL LISTADAS NA B3

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 21/10/2020

Josicarla Soares Santiago
Professora Doutora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, Campus IV, Litoral Norte
Mamanguape/PB
http://lattes.cnpq.br/1437631384588692

Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante
Professor Doutor do Departamento de Finanças e Contabilidade da Universidade Federal da Paraíba, Campus I, João Pessoa
Joao Pessoa/PB
http://lattes.cnpq.br/6437962981885439

Fabiano Ferreira Batista
Professor Doutor da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande
Sousa/PB
http://lattes.cnpq.br/6704870624223908

Yara Magaly Albano Soares
Professora Mestre do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, Campus IV, Litoral Norte
Mamanguape/PB
http://lattes.cnpq.br/5973597229251136

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi verificar se a adoção de uma nova norma está associada a mudanças em Variáveis Fundamentalistas nas empresas de Construção Civil listadas na B3. O critério estabelecido foi verificar se a média de uma variável confirma um padrão preestabelecido. A amostra foi composta 22 empresas listadas na B3, do segmento de construção civil. Buscou-se relacionar o processo antes e depois da inserção da nova norma. Se procurou trabalhar do período de 2006 a 2011, dado o corte temporal utilizado, verifica-se que nesse momento, as empresas deste setor estão no alcance do CPC 17 (Antes e depois da inserção do CPC 17), embora hoje esse se encontra revogado, pois, suas principais nuances foram incorporadas ao CPC 47. A coleta de dados foi no Banco de Dados Economática©. E, utilizou do Software Estatístico SPSS 19 para estudar os dados obtidos. As hipóteses de trabalho foram as seguintes: H_0 apontando que a adoção do CPC 17 não influencia as variáveis fundamentalistas e H_1 indicando que a adoção do CPC 17 influencia as variáveis fundamentalistas. Foram usados os testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Levene para normalidade e o teste de Mann-Whitney. O resultado encontrando foi que em variáveis como Lucro Líquido e Patrimônio Líquido, existe variação de tendência central, ou seja, o comportamento destas variáveis antes da adoção do CPC 17 se mostra diferente daquele após a obrigatoriedade da nova norma. Aceitando então a hipótese alternativa, H1. Como sugestão a este estudo fica a reflexão sobre novos *insights*, tais quais: influência do período de implantação e incorporação de novas normas.

PALAVRAS-CHAVE: Variáveis fundamentalistas, informação contábil, construção civil, CPC 17.

CHANGES IN STANDARDS AND THE EFFECTS ON FUNDAMENTAL VARIABLES: A STUDY IN THE CIVIL CONSTRUCTION COMPANIES LISTED IN B3

ABSTRACT: The objective of this research was to verify whether the adoption of a new standard is associated with changes in Fundamentalist Variables in construction companies listed in B3. The criterion established was to verify whether the mean of a variable confirms a pre-established pattern. The sample consisted of 22 companies listed in B3, in the construction segment. We sought to relate the process before and after the insertion of the new standard. Tried to work from 2006 to 2011, given the time cut used, it is verified that at that time, companies in this sector are within the scope of CPC 17 (Before and after the insertion of CPC 17), although today this is revoked, because its main nuances were incorporated into CPC 47. Data collection was in the Economática database©. E, used the Statistical Software SPSS 19 to study the data obtained. The working hypotheses were as follows: H_0 pointing out that the adoption of CPC 17 does not influence the fundamentalist variables and H_1 indicating that the adoption of CPC 17 influences fundamentalist variables. The Kolmogorov-Smirnov and Levene statistical tests were used for normality and the Mann-Whitney test. The result was that in variables such as Profit Liquid and Heritage Liquid, there is a change in the central trend, that is, the behavior of these variables before the adoption of CPC 17 is different from that after the obligation of the new standard. Then accepting the alternative hypothesis, H_1. As a suggestion to this study is the reflection on new insights, such as: influence of the period of implementation and incorporation of new norms.
KEYWORDS: Fundamentalist variables, accounting information, construction, CPC 17.

1 | INTRODUÇÃO

Um dos pontos mais discutidos em termos da contribuição dada pela informação contábil ao processo decisório do usuário da Contabilidade é o possível conteúdo informacional do lucro contábil divulgado e sua eventual força para alterar as expectativas dos investidores com relação ao retorno futuro de possíveis investimentos

Ball e Brown (1968); Lopes, Sant'Anna e Costa (2007); Santos e Lustosa (2010); Paulo, Sarlo Neto e Santos (2012), de uma forma geral, indicam em seus estudos, que a informação contábil pode alterar a decisão dos investidores, sendo este conhecimento, incorporado ao preço da ação e estabelecendo, consequentemente, variações nas expectativas de rentabilidade futura, o que resulta assim, na comprovação da relevância da informação contábil.

Nesse contexto, é possível levantar que fazem parte do processo decisório do usuário, variáveis advindas do conteúdo informacional do lucro, as quais passam a ser chamadas variáveis fundamentalistas, considerando sua participação na tomada de decisão, podendo de fato interferir na decisão do usuário da Contabilidade, como é o caso do Lucro Líquido (LL), e Patrimônio Líquido (PL).

As informações sobre essas variáveis fundamentalistas são colhidas nos relatórios

financeiros divulgados por suas empresas, obedecendo procedimentos, normas e princípios relativos a ciência contábil. Desta forma, tem-se, então, uma dúvida, qual seja: ao se emitir uma nova norma contábil que trabalhe com interferência direta sobre o lucro haverá influência sobre as variáveis fundamentalistas? Healy e Palepu (2001) destacam que a conclusão mais significativa a respeito do processo de regulação dos relatórios contábeis é que esta fornece informações novas e relevantes para os investidores, ou ao menos tem a intenção. Onde indicia para o fato que uma nova norma interferir na informação contábil e, portanto, na tomada de decisão.

Uma tendência recente que tem estimulado o debate sobre a regulação da divulgação dos relatórios financeiros em todo o mundo, é o fato que as bolsas de valores e os organismos de elaboração de normas de contabilidade de vários países ao redor do mundo, adotaram Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS), para atingir os objetivos declarados de “harmonização” e “convergência” das normas contábeis. Assim, muitos questionamentos têm sido abertos a respeito do impacto desta adoção sobre a informação contábil, especificamente, sobre o conteúdo informacional do lucro (LEUZ; WYSOCKI, 2008).

Assim, as práticas contábeis têm sofrido alterações a partir das respostas às mudanças necessárias exigidas diante de acontecimentos internacionais, que buscam por transparência corporativa, maior controle e confiabilidade na divulgação de informações contábeis.

Neste intuito, em 2005 foi constituído no Brasil o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o qual objetivou principalmente, promover a adoção das normas internacionais de contabilidade, as quais foram sendo adaptadas, enumeradas e divulgadas. O CPC 17, que hoje se encontra revogado, mas no momento do tempo condicionado para o estudo, era obrigatório para as empresas de construção civil que negociam títulos no mercado de capitais. É válido salientar que hoje as suas informações encontram-se no CPC 47 (2016), tendo-se concluído que seria mais eficiente ficar sob a regulação desse pronunciamento, já que trata da regulação de receitas de uma atividade de um setor importante para a economia.

Essa importância é observada através da contribuição do setor de construção civil na formação do PIB do país, sempre participando do desenvolvimento da economia brasileira (CBIC, 2020).

Pode-se dizer então, que o CPC 17, é uma nova norma contábil que altera procedimentos de receitas e despesas, e portanto, altera o lucro, e possivelmente seu conteúdo informacional, podendo interferir consideravelmente na decisão do usuário de um setor de forte impacto na economia brasileira.

Diante deste contexto, o objetivo desta pesquisa é verificar se a adoção de uma nova norma está associada a mudanças em Variáveis Fundamentalistas nas empresas de Construção Civil listadas na B3.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Contabilidade é responsável pelo reconhecimento, mensuração e evidenciação dos fatos que afetam o patrimônio. No entanto, é na fase da evidenciação que se tem a função mais relevante da contabilidade, considerando que nela as informações contábeis a respeito do patrimônio são fornecidas, divulgadas, publicadas. Portanto, evidenciar é tornar público as informações a respeito da situação patrimonial.

A relevância da evidenciação pode ser focada por vários ângulos como: o que informar (conteúdo), como informar (forma), quando informar (tempo), qual a orientação (regulação). O pano de fundo da discussão é o papel que a informação desempenha para os usuários, ou seja, a utilidade.

A divulgação de um maior número de informações relevantes, diminui a incerteza e, consequentemente, aumenta a transparência da empresa. Nesse sentido, a assimetria informacional é diminuída, reduzindo-se a incerteza com relação a eventos futuros, e, portanto, aumentando a confiança do usuário diante da informação contábil disponível para tomada de decisão (MURCIA, et al., 2011).

A discussão sobre evidenciação das informações contábeis remete à necessidade de que informações contábeis sejam disponibilizadas aos usuários e ainda, que o objetivo da contabilidade só será alcançado se assim for feito, no entanto, a validade da discussão só será vivenciada se houver o posicionamento dos responsáveis pela regulação de normas contábeis.

Desta forma, mudanças nas normas que interferem no reconhecimento, mensuração e divulgação, são realizadas no intuito de proporcionar uma melhor resposta da contabilidade à sociedade. A regulação da contabilidade desempenha, portanto, um papel crucial em termos de que as necessidades dos usuários venham ser atendidas.

O CPC 17 foi aprovado em 2009 e tem como objetivo estabelecer o tratamento contábil das receitas e despesas relacionadas a contratos de construção (CPC, 2009). Hoje ele se encontra revogado e está contido no CPC 47 (2016).

A forma de reconhecer receitas e despesas pode acarretar uma grande diferença entre a informação a ser divulgada e, consequentemente, na tomada de decisão. As contas de receita e despesa são contas de resultado, que determinam o desempenho da empresa, sendo, portanto, fundamentais para a tomada de decisão, considerando que os usuários possuem razoável interesse na informação do resultado alcançado, tanto para fins gerenciais como financeiros, na formação de expectativas futuras.

O princípio da competência determina que receitas e despesas devem ser reconhecidas quando da ocorrência do fato gerador. Tendo como essência a correlação que deve existir entre receitas e despesas, uma despesa surge como parte do esforço da geração de receitas. Devendo se atentar também a temporalidade das receitas e despesas, ou seja, ambas devem ser reconhecidas no período de referência (a despesa

só é reconhecida quando a receita correspondente a ela for gerada) e no período em que ocorrerem.

No entanto, há uma grande limitação neste ponto, considerando que se procura estabelecer um momento único para a efetividade do reconhecer, ou seja, procura-se reconhecer toda receita obtida, desconsiderando-se que algumas delas são geradas continuamente, exemplo clássico dos contratos de construção civil, onde a receita deve ser reconhecida durante a execução da produção, embora haja críticas a respeito, por considerar que na maioria das vezes há um grande grau de incerteza quanto ao recebimento futuro.

Pois, um dos grandes focos de discussão da atividade de construção civil é o seu ciclo operacional, questionando-se quando deve ser o momento de reconhecimento da realização da receita e da correspondente despesa.

No que diz respeito ao processo de reconhecimento da receita, cabe notar a distinção existente entre a receita derivada de contratos de construção civil e a receita de outras atividades, isto em virtude do tempo que cada uma requer para a realização financeira. Na construção civil, a receita deve ser reconhecida durante a execução da produção, o que gera um grau acentuado de incerteza quanto àquela realização.

Assim, o CPC 17 procurou revogar a discussão gerada sobre a realização das receitas nos contratos de construção, determinando que o princípio de competência deve ser respeitado, de forma que as receitas devem ser reconhecidas no decurso do contrato (método do percentual de conclusão de cada empreendimento (CPC, 2009).

A discussão sobre o CPC 17 é ainda mais interessante, pois várias particularidades estão presentes na especificidade da atividade, onde de fato interpretações diferenciadas altera o reconhecimento, a mensuração e evidenciação das receitas e despesas, e portanto, do lucro. Pode-se dizer assim, que o conteúdo informacional do lucro será impactado e na sequência variáveis integradas a este, variáveis fundamentalistas, podem ser impactadas, como é o caso do Lucro Líquido e Patrimônio Líquido. Sendo estas variáveis passível de apresentarem implicações diretas na decisão dos usuários da informação contábil.

3 | METODOLOGIA

Dentro do contexto aqui em discussão, foram estudadas variáveis que estivessem passíveis de assumir comportamentos diferenciados após a adoção de determinada norma de efeito direto no lucro. As variáveis estudadas em termos de sua dependência foram: Lucro Líquido e Patrimônio Líquido.

A ideia geral é que o anúncio do lucro agrega valor para o mercado de capitais, desta forma, as variáveis escolhidas foram ressaltadas pelo seu poder de influenciar no processo decisório dos detentores desta informação. Cabe salientar que as variáveis escolhidas foram referenciadas como detentoras de um importante papel na tomada de

decisão dos investidores, sendo destacadas no trabalho de Costa Jr. e Neves (2000) como variáveis fundamentalistas. Desta forma, considerou-se as situações expostas no quadro 1:

Situação 1: H_0: A adoção do CPC 17 não influencia a variável LL H_1: A adoção do CPC 17 influencia a variável LL
Situação 2: H_0: A adoção do CPC 17 não influencia a variável PL H_1: A adoção do CPC 17 influencia a variável PL

Quadro 1 - Hipóteses de Trabalho

Fonte: Produção dos Próprios Autores

Em sequência, se encontrou como forma de resgatar a associação da regulação com as variáveis escolhidas, a incorporação de uma variável qualitativa, as quais comumente inserem no modelo, a presença ou ausência de determinada atributo, que são apresentados, na maioria das vezes, através dos valores 0 ou 1, onde 1 indica a presença do atributo e 0 a ausência dele. As variáveis dispostas como 0 ou 1 são chamadas de variáveis binárias (*Dummies*) (GUJARATI; PORTER, 2011).

Assim, para cada variável em estudo se trabalhou com uma *Dummy*, onde a mesma determinava se a variável em questão já estava "incorporando" a adoção do CPC 17 ou não.

Considerando a intenção de investigar se a adoção de uma nova norma está associada a mudanças no comportamento de variáveis de poder decisório, se delimitou o estudo a um setor específico, o qual recebe a implicação especiais de uma norma.

A amostra foi composta por empresas listadas na B3, restringindo-se aquelas classificadas no setor econômico de construção e transporte, subsetor construção e engenharia, e no segmento de construção civil, o qual é composto por 22 empresas.

As empresas deste setor, no momento pesquisado, estavam no alcance do CPC 17 - Contratos de Construção. "O objetivo deste Pronunciamento é estabelecer o tratamento contábil das receitas e despesas associadas a contratos de construção" (CPC, 2009).

Dadas às nuanças do setor, se tomou como ponto inicial a análise das notas explicativas das firmas ressaltadas acima, de modo que, se pudesse fazer uma análise prévia do tratamento dado por estas à receita, verificando-se sua aderência ao CPC 17. Vale salientar, que a grande maioria das empresas em questão exerce diversos tipos de atividades e para enquadramento na norma deve ser analisado o contrato individualmente.

Para fins desta pesquisa, se identificou qualquer possível enquadramento, desde que houvesse afirmativa que determinasse que a receita era apropriada segundo a orientação do CPC 17, ou seja, "quando a conclusão do contrato de construção puder ser confiavelmente

estimada, a receita associada ao contrato de construção deve ser reconhecidas tomando como base a proporção do trabalho executado até a data do balanço” (CPC, 2009).

Cabe destacar que foram estudadas as informações disponíveis para as empresas que negociam ações em natureza ON, onde tal escolha se deu considerando que a maioria tem o predomínio de ações negociadas nesta natureza e as que assim não o são, negociam das duas formas (ON e PN). A amostra selecionada foi disposta no quadro 2:

Brookfield Incorporações S.A. e Controladas
Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário S.A.
CIMOB Participações S.A.
Construtora Adolpho Lindenberg S/A
CR2 Empreendimentos Imobiliários S.A.
Cyrela Brazil Realty S.A.
Direcional Engenharia S.A.
EVEN Construtora e Incorporadora S.A.
EZ TEC Empreendimentos e Participações S.A.
Gafisa S.A.
Helbor Empreendimentos S.A
JHSF Participações S.A.
João Fortes Engenharia S.A.
MRV Engenharia e Participações S.A. e Controladas
PDG Realty S.A. Empreendimentos e Participações
Rodobens Negócios Imobiliários S.A.
Rossi Residencial S/A
TECNISA
Trisul S/A
Viver Incorporadora e Construtora S.A.

Quadro 2: Empresas participantes da pesquisa

Fonte: Produção dos Próprios Autores

Procurou-se relacionar o processo antes e depois da inserção da nova norma (CPC 17). Tendo sido o CPC 17 aprovado em 2009 (CPC, 2009), se procurou, portanto, trabalhar do período de 2006 a 2011, onde os dados foram buscados segundo sua disponibilidade trimestral.

Assim, se buscou no Banco de Dados Economática© todos os dados disponíveis do período em referência e se utilizou do *Software* Estatístico SPSS 19 para investigar os dados obtidos.

Sendo o objetivo deste trabalho, verificar se a adoção de uma nova norma está

associada a mudanças em Variáveis Fundamentalistas nas empresas de Construção Civil listadas na B3, se estabeleceu como critério apropriado estudar se a média de uma variável confirma um padrão preestabelecido.

Maroco (2003) destaca que a comparação de parâmetros populacionais (média, variância, mediana, etc.) é um tipo de inferência estatística bastante útil para testar a significância de tratamentos ou fatores que influenciam a resposta da variável medida, e em que se pretende testar se o tratamento teve ou não associação significativa.

Dentro desses preceitos, se realizou inicialmente o teste de Kolmogorov-Smirnov para testar a normalidade e para testar a homogeneidade das variâncias o teste de Levene.

Ainda utilizou-se como alternativa o teste de Mann-Whitney, que é um teste não paramétrico para quando se tem duas amostras independentes e "compara o centro de localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes" (PESTANA; GAGEIRO, 2000, p. 311). Esta pesquisa utilizou duas amostras, considerando que se trabalhou com as empresas em período de não obrigatoriedade de utilização do CPC 17, assim como o período em que o CPC 17 se fez obrigatório. Devendo-se enfatizar que para estudo de médias é necessário que se tenha no mínimo dois grupos, o antes e depois da adoção do CPC 17.

Desta forma, considerando que a informação contábil do lucro tem conteúdo informacional, e que o CPC 17 altera a informação contábil do lucro, através de mudanças no tratamento de receitas e despesas, pode-se esperar que haja mudança no conteúdo informacional do lucro. Desta forma, parte-se do pressuposto que antes da adoção do CPC 17 as variáveis fundamentalistas aqui trabalhadas tinham um comportamento diferente do verificado depois da adoção do CPC 17.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Variável Lucro Líquido

A primeira variável a ser testada foi o Lucro Líquido, cuja inclusão deve-se ao fato desta ser considerada como fundamental para a tomada de decisão dos investidores. Dessa forma, buscou-se verificar se esta variável sofreu influência da inserção de uma nova norma, através da análise da distribuição dos *scores* antes e depois da inserção desta.

Foram deixados como integrantes do conjunto de dados apenas aqueles com características mais próximas, sendo excluídos das amostras os ditos *Outlier*, considerando que tais dados podem enviesar o resultado alcançado. Porém, os *Outlier* podem ser visto no gráfico *Boxplot.*

No Gráfico 1 tem-se, portanto, a dispersão dos dados, após a exclusão dos dados aberrantes, destacando que se optou por retirar só os que poderiam trazer maior impacto, sendo mantido aqueles que passaram ao primeiro critério de exclusão. Percebe-se no

gráfico 1 que as distribuições antes e depois à inserção do CPC 17 possuem igualdade de forma, diferindo em tendência central e dispersão, ou seja, apresentam diferentes médias e medianas e diferentes amplitudes inter-quartis.
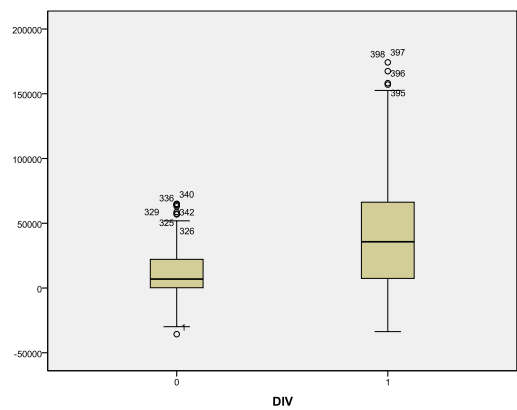
Gráfico 1 - Gráfico *Boxplot* – Lucro Líquido

Fonte: Produção dos Próprios Autores (Dados da Pesquisa)

Desta forma, se verifica que as amostras trabalhadas (antes e depois do CPC 17), apresentam comportamentos diferenciados, levantando indícios de que houve mudança quando a obrigatoriedade do CPC foi imposta.

Em atenção à Tabela 1, confirma-se as observações realizadas no Gráfico 1.

	Antes do CPC 17			**Depois do CPC 17**			
	Statistic	**Std. Error**	**Ranks**	**Statistic**	**Std. Error**	**Ranks**	**Mann-Whitney Test**
Mean	11.428,22	1.416,46		42.065,15	2.908,02		
Median	6.910,00			35.717,00			
Skewness	0,648	0,179		0,878	0,167		
Mann-Whitney U							10.833
N			185			213	

Tabela 1 - Estatísticas descritivas para variável Lucro Líquido

Fonte: Produção dos Próprios Autores (Dados da Pesquisa)

Verifica-se também que os grupos possuem igualdade de forma, observada através do coeficiente de assimetria, resultante do quociente do Skewness e seu respectivo Std.

Error (3,6 (0,648/0,179) e 5,3 (0,878/,0167)) que, quando maiores que 1,96, rejeita-se a simetria, conforme Pestana e Gageiro (2000). Logo, ambos os grupos são assimétricos positivos ou apresentam distribuição enviesada à esquerda, ou seja, possuem igualdade de forma, pressuposto este necessário à realização do teste Mann-Whitney.

O teste Mann-whitney (Tabela 1) apresentou um nível de significância inferior ao nível de significância adotado (0,05), conduzindo a rejeitar a hipótese formulada nesta pesquisa H_0, e a concluir que a variável Lucro Líquido difere em tendência central. Os *ranks* evidenciam que o Lucro Líquido antes da adoção do CPC 17 é, em média, inferior aquele divulgado depois da adoção desse pronunciamento.

Desta forma, o comportamento diferenciado proposto pelo teste de Mann-Whitney ao se comparar a variável Lucro Líquido antes e depois da obrigatoriedade do CPC 17, indicia que tal norma pode ter proporcionado mudanças na evidenciação desta variável, confirmando que a regulação impacta no comportamento do investidor.

4.2 Variável Patrimônio Líquido

No Gráfico 2 visualiza-se, a dispersão dos dados, excluídos os dados aberrantes. Percebe-se nesse gráfico que as distribuições antes e depois à inserção do CPC 17 possuem igualdade de forma, apresentando diferentes médias e medianas e diferentes amplitudes inter-quartis.
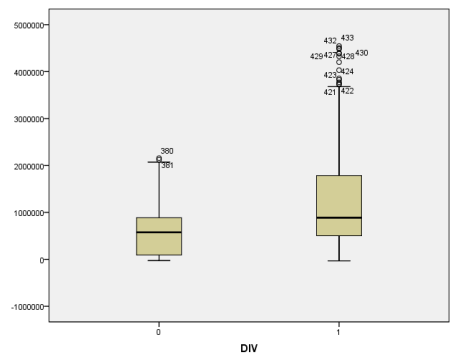
Gráfico 2 - Gráfico *Boxplot* – Patrimônio Líquido

Fonte: Produção dos Próprios Autores (Dados da Pesquisa)

Desta forma, se verifica que os dados em análise, antes e depois do CPC 17, se comportam de forma diferente, apresentando sinais de mudança após a obrigatoriedade da nova norma. A Tabela 2, confirma as inferências realizadas no Gráfico 2.

	Antes do CPC 17			Depois do CPC 17			
	Statistic	**Std. Error**	**Ranks**	**Statistic**	**Std. Error**	**Ranks**	**Mann-Whitney Test**
Mean	608.493,45	38.426,19		1.306.827,51	74.685,70		
Median	576.066,00			886.713,00			
Skewness	0,798	0,169		1,177	0,162		
Mann-Whitney U							14.329
N			208			225	

Tabela 2 - Estatísticas descritivas para Patrimônio Líquido

Fonte: Produção dos Próprios Autores (Dados da Pesquisa)

Conforme pode ser visualizado no gráfico 2 e reiterado na tabela 2, os resultados apresentaram diferenças de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (inter-quartis). Houve ainda apresentação de igualdade de forma, verificada através do coeficiente de assimetria, resultante do quociente do Skewness e seu respectivo Std. Error (4,7 e 7,4), onde, não se rejeita a simetria individual.Os dois grupos são, portanto, assimétricos positivos, iguais em sua forma, pressuposto este necessário à realização do teste Mann-Whitney.

O nível de significância apresentado no teste de Mann-whitney (Tabela 2) foi inferior ao nível de significância adotado (0,05), conduzindo a rejeição da hipótese de pesquisa H_0, e a concluir que a variável Patrimônio Líquido difere em tendência central. Os *ranks*demonstram que o Patrimônio Líquido antes da adoção do CPC 17 é, em média, inferior aquele divulgado depois da sua adoção.

O comportamento diferenciado proposto pelo teste de Mann-Whitney, ao se comparar a variável Patrimônio Líquido antes e depois da obrigatoriedade do CPC 17, denota que esta norma pode estar associada a mudança na evidenciação desta variável, confirmando a influência da regulação.

5 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi verificar se a adoção de uma nova norma está associada a mudanças em Variáveis Fundamentalistas nas empresas de Construção Civil listadas na B3.

Desta forma, foram analisadas as empresas em dois períodos de tempo, antes e depois da adoção do CPC 17, com o intuito de verificar se havia mudança de comportamento de um período para o outro (antes e depois da adoção do CPC 17).

O resultado encontrando foi que em variáveis como Lucro Líquido e Patrimônio Líquido, existe variação de tendência central, ou seja, o comportamento destas variáveis

antes da adoção do CPC 17 se mostra diferente daquele após a obrigatoriedade da nova norma.

É importante destacar que o resultado aqui encontrado é aplicado de forma *CeterisParibus*, ou seja, considera-se a aplicação do CPC 17 de forma isolada, atribuindo-se a variação de tendência central a sua adoção e a não variação ao fato de que sua obrigatoriedade não afeta determinada variável.

No entanto, é válido salientar que o CPC 17 foi introduzido em período de convergência internacional, onde diversas normas contábeis estão sofrendo alterações e se sabe que a dinamicidade da contabilidade faz com que a alteração em um procedimento possa ser associada a outro, de forma que, o estudo da implicação de outros pronunciamentos pode ser complementar ao aqui realizado.

Talvez um estudo no ano de implantação de determinada norma com relação aos demais anos individualmente, possa ainda refletir novos *insights*, tais quais: influência do período de implantação, incorporação de novas normas, entre outros.

De uma forma geral, o processo de regulação exige sobremaneira de atenção a respeito dos possíveis impactos ocasionados quando da evidenciação de informação, caso contrário, as discussões sobre a necessidade das informações contábeis serem úteis ao processo de tomada de decisão, ficarão restritos a dita "discussão", não chegando a ser vivenciado na prática.

REFERÊNCIAS

BALL, R.; BROWN, P. An empirical evaluation of accounting income numbers. **Journal of Accounting Research**, v. 6, n. 2, p.159-178, 1968.

COSTA JR, N. C. A.; NEVES, M. B. E. Variáveis fundamentalistas e os retornos das ações. **Revista Brasileira de Economia**. vol. 54, n. 1, Rio de Janeiro, 2000.

CPC. **PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 17**: Contratos de Construção. 2009. (revogado a partir de 1º/01/2018)**.**

CPC. **PRONUNCIAMENTO TÉCNICO CPC 47**: Receita de Contrato com Cliente. 2016.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. Trad. Denise Durante, Mônica Rosemberg, Maria Lúcia G. L. Rosa. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. **Journal of Accounting and Economics**.31, 405–440, 2001.

CBIC. **BANCO DE DADOS CBIC:** PIB Brasil e Construção Civil. 2020. Disponível em: < http://www.cbicdados.com.br/menu/pib-e-investimento/pib-brasil-e-construcao-civil>. Acesso em: 19 de out. de 2020.

LEUZ, C.; WYSOCKI, P. Economic Consequences of Financial Reporting and Disclosure Regulation: A Review and Suggestions for Future Research. **A Reviewand Suggestions for Future Research.** March, 2008.

LOPES, A. B.; SANT'ANNA, D. P.; COSTA, F. M. A relevância das informações contábeis na BOVESPA a partir do arcabouço teórico de Ohlson: avaliação dos modelos de Residual Income Valuation e Abnormal Earnings Growth. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo,** São Paulo, V. 42, n. 4, p. 497-510, Out/Nov/Dez 2007.

MAROCO, J. **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MURCIA, et al. Impacto do Nível de Disclosure Corporativo na Volatilidade das Ações de Companhias Abertas no Brasil. **Revista de Economia e Administração**, V. 10, n. 2, p. 196-218, Abr./Jun. 2011.

PAULO, E. SARLO NETO, A.; SANTOS, M. A. C. Reação do Preço das Ações e Intempestividade Informacional do Lucro Contábil Trimestral no Brasil. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, V. 5, n. 1, p. 54-79, 2012.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais**: A complementariedade do SPSS. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

SANTOS, M. A. C. LUSTOSA, P. R. B. Importância Relativa do Conteúdo Informacional do Resultado Contábil no Mercado Acionário Brasileiro. In: **Anais do X Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e VII Congresso de Iniciação Científica de Contabilidade**, São Paulo, 2010.

CAPÍTULO 19

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENA E MICRO EMPRESA, SÃO LUÍS – MA / BRASIL

Data de aceite: 04/01/2021

Diego Padilha Trindade
Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM)

RESUMO: O Planejamento Estratégico tem se tornado, ao longo dos anos, um instrumento operacional de extrema importância portanto, não deve nem ser visto como diferencial, mas, sim, como elemento essencial para todo e qualquer tipo de empresa. O Planejamento Estratégico pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver oportunidades de negócios ou mercados e para ajustar objetivos, experiências e recursos da empresa. A presente pesquisa busca expressar que em dias atuais, e principalmente em dias futuros, o Planejamento Estratégico é e será a base de sustentação de qualquer empresa, seja ela uma pequena empresa, microempresa ou uma grande empresa. As ferramentas que, por hora simples, hoje são colocadas como vitais. Uma simples análise SWOT, um estudo sobre a matriz BCG, podem demonstrar de forma clara, como os resultados poderão ser maximizados. Serão explicitados de forma clara todos os resultados pesquisados no mercado de São Luis, buscando-se pontuar o quanto o Planejamento Estratégico é importante para o sucesso.
PALAVRAS-CHAVE: Planejamento. Estratégia. Ferramentas gerenciais. Pequena. Microempresa.

ABSTRACT: The Strategic Planning has become throughout the years something extremely important, therefore it shall not be seen as a differential, but as an essential tool for any kind of company. The Strategic Planning can be understood as a management process in order to develop the businesses or markets opportunities and for adjusting goals, experiences and resources from the company. The current research shows that nowadays and mainly in the future, the Strategic Planning will be the key for maintaining any company, whether it is a small, micro or large company. The tools, which are simple, are now considered vital such as SWOT analysis, a study about a BCG matrix, can clearly demonstrate how the results can be maximized. The data results gathered in São Luis market shall be clearly explained, showing that Strategic Planning is important for the success.
KEYWORDS: Planning. Strategy. Management tools. Small. Microcompanies.

1 | INTRODUÇÃO

O mundo moderno, caracterizado como “sociedade do conhecimento e da informação”, justificado aos efeitos da Globalização dos meios de comunicação, parte-se do princípio de que, por um lado, “todas as informações aparecem contextualizadas”, por outro lado, “é oferecida a possibilidade de um modo diferente de enxergar”. Nada mais é estabelecido por si só. Refere-se a uma junção e ao mesmo tempo, de uma transformação na forma de compreender as coisas. O destrato de um paradigma ocorre a partir da querer existir apresentado por um

conjunto de problemáticas, cujas soluções já não se encontram no horizonte de determinado campo teórico, dando origem a formas ameaçadoras da construção científica. Um repensar sobre o assunto passará a ser requerido. Novos debates, novas ideias, articulações, buscas e reconstruções passarão a acontecer a partir de novos fundamentos.

O conhecimento não é somente algo adquirido: é algo transformável, mutável, e com a velocidade da Globalização, dos meios de comunicação, essas transformações em sua interpretação se tornarão cada vez mais aparentes. O mundo de ontem somente é base para o de hoje, e assim sucessivamente. Os pensadores que se tornam destaque são simplesmente aqueles que têm a capacidade de perceber mudanças, prevê-las e principalmente a capacidade de adaptar-se a elas.

O sucesso, que antes era sinonimo de “invenções”, pode ser tratado como questão e interpretação, conhecimento, adaptabilidade entre outras. O profissional de sucesso possui entre essas características o poder primordial de transformação, a capacidade de mostrar o quanto as teorias pode fazer diferença para uma organização, podem alavancar o sucesso, isto que essas podem se apresentar da sua forma natural ou na sua forma modificada ou interpretada. As mudanças estão cada vez mais velozes e quem conseguir acompanhá-las e destacar-se.

“A transmissão de uma qualificação-chave, assim compreendida, apresenta-se como uma nova descrição para aquilo que antigamente foi concebido como formação, mais especificamente como formação da personalidade.” (ARNOLD; LIPSMEIER, 1995, p. 15, tradução nossa).

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Para introduzir o estudo e partir em seguida a aplicações praticas, torna-se necessário um estudo predefinido sobre a evolução do planejamento estratégico, como uma analise macro e uma analise micro.

Cobre-se-se que a importância do planejamento estratégico é algo de extrema valia, mesmo por vezes denso, deixado de lado por alguns empresários, como mais à frente será demonstrado; também será explicitado o mercado acerca de micro e pequenas empresas, tanto em nível mundial como nacional, demonstrando-se a sua grande importância ao mercado brasileiro como uma todo.

Como Drucker (2003, grifo nosso) pontua em um dos seus artigos da *Harvard review*, “A raiz de praticamente todas as crises empresariais não está no fato de as coisas estão malfeitas e sim de que as coisas são infrutíferas”. Ele coloca por várias vezes que é tudo muito relativo as decisões que são tomadas em relação às análises externas, principalmente; por sua vez o *feeling* do consultor é super importante para uma opção coesa, até mesmo porque esta vai nortear todo o desenvolvimento do seu plano, por exemplo: a General Motors (GM) que de longe poderá ser considerada uma microempresa

teve alguns problemas relativos ao que aqui é enfocado. Antes existia todo um panorama para a produção e o consumo, porém depois da década de 70 (setenta, teve que se adequar aos parâmetros de mercado; haver um carro para cada tipo de bolso, ou seja; não é que a produção em linha que Henry Ford criou deixou de existir, mas teve de adequar-se ao mercado.

Já no mercado de microempresas teoricamente é mais complexo, porque o publico alvo é amplo e não tão passivo a segmentação, em relação ao comércio varejista principalmente, até mesmo por se tratar de bens de consumo; não é simplesmente a genialidade que leva um empreendimento a colher frutos e sim saber colocar na "balança" uma série de aspectos que são relevantes ao seu desenvolvimento, e uma das ferramentas que poderão ser colocadas como ponto de partida é justamente o planejamento estratégico.

Hoje as micro e pequena empresas são o setor que mais gera empregos no Brasil, e ao mesmo tempo em que aumenta a renda, cresce o faturamento das empresas e acaba por "encher" os cofres do Governo. Para se abrir uma microempresa no Brasil não se perde mais de 30 (trinta) minutos, pagando algumas taxas que não chegam a valores relativos a 500 (quinhentos) euros; após, é somente aguardar alguns dias, e em trinta dias está aberta mais uma micro empresa no País.

Os motivos para tal facilidade chegam a ser óbvios. O momento brasileiro para o desenvolvimento de novas empresas, é claro, serão expostos dados sobre o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDS) que demonstra tal afirmação, quanto mais existe faturamento para o setor, mais o Governo irá ter renda. É sempre um crescimento proporcional.

2.1 Planejamento estratégico, conceito e evolução

A revisão da literatura mostra com clareza como as estratégias e as ferramentas gerenciais trazem vantagem competitiva paras as organizações, independente do âmbito que se encontram

Como já tratado por vários estudiosos, a vantagem competitiva passou a ser algo essencial para as organizações, e principalmente para pequenas e microempresas, até mesmo porque estas contam com um capital menor para investimentos, estes deverão ser transformados em valor para as organizações; a vantagem competitiva não esta presente somente em fluxo de capital que a mesma possa movimentar e sim no valor que ela transparece.

No campo de estratégia, a admissão que suposições devem ser feitas na elaboração de planos estratégicos, não deverão ser aplicadas durante o processo de implementação. Além disso, transparência e discussão que cercam estas suposições precisam ser vistas como elementos para a criação da estratégia.

No Brasil, várias entidades, ou públicas ou privadas como, por exemplo, o SEBRAE (será explicado mais a frente), divulgam enormes taxas de falências e, em muitas dessas empresas que encerraram suas atividades, os diagnósticos revelam a falta de planejamento

como um fator primordial para o fracasso.

Talvez a falta da prática de planejamento nas pequenas e médias organizações brasileiras seja um problema cultural, onde ainda reina entre os empresários em face da necessidade latente dessa prática, o velho "jeitinho brasileiro" de fazer as coisas. Entretanto, com a atual situação do mercado mundial, as empresas que não tiverem um planejamento focado no mercado, com uma preocupação constante na qualidade e produtividade de seus processos e produtos, provavelmente sofrerão com a falta de capacidade competitiva; a partir do processo de Planejamento Estratégico, as organizações brasileiras irão identificar e trabalhar oportunidade, ameaças, suas forças e fraquezas e o mercado globalizado, ambiente externo.

De acordo com Valdés (2003), observa pelo resultado das últimas décadas um esforço acadêmico crescente para desenvolver novos instrumentos de análises estratégicas, buscando contribuir para os processos de tomada de decisão. Nesse contexto, o processo estratégico de Marketing "esteve a dormir" sobre vários conceitos inter-relacionados, cuja base era o desenvolvimento de instrumentos que permitiam à empresa a configuração e manutenção da vantagem competitiva.

Estratégia provém do grego "strategos" e que significa a "arte do general", isto implica na habilidade voltada para o desenvolvimento da percepção, do feeling que cada um possui em relação ao objeto de análise. Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48), "[...] estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização". Estes não deverem ser vistos somente como idealizações futuras, e sim como metas gerenciais, sejam elas para qualquer tipo de sector.

Na concepção de Druker (1999, p. 78): "[...] o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz [...]", certamente há quem dirá que estratégia nada mais é que um artifício eficaz para vencer um oponente ou concorrente, certamente uma valida colocação, porém quem o prever como na visão de Wright, Kroll e Parnell (2000) tem mais facilidades para impor seu poder de decisão.

Para Fontes Filho (2006, p. 17):

> O Planejamento Estratégico não deve ser percebido como uma panacéia, ou seja, uma solução para todos os problemas da organização, mas como uma ferramenta administrativa extremamente eficaz para melhorar seu desempenho, é demonstrado inclusive através dos questionários por mim aplicados que quase nem uma empresa que faz parte do projeto possui conhecimento sobre a utilização da ferramenta aqui estudada.

Segundo Porter (2002, p. 37), a essência da estratégia é o relacionamento da estratégia da empresa com o seu ambiente, visando alcançar o equilíbrio entre ambos, acaba por ser considerada uma colocação bem plausível, pois com bases em um estudo macro, depois de um estudo micro, e consequentemente uma análise interna, as possibilidades para elaboração de quais quer estratégias, teoricamente se torna fácil.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 28), “[...] à medida que a concorrência doméstica e externa se intensifica, e durante os períodos em que a influência do governo nos negócios aumenta, a compreensão da administração estratégica torna-se cada vez mais essencial”.

Porter (2002) argumenta que a estratégia consiste em selecionar um conjunto de atividades em que a organização será excelente, criando a diferenciação sustentável no mercado. Fatores críticos são desenvolvidos desde então, estes que por sua vez dão sustentabilidade ao planejamento estratégico.

Ainda para para Porter (2002, p. 71), a estratégia é posição, isto é, a definição de determinados produtos em determinados mercados, segundo o autor, sempre que as necessidades e desejos dos clientes forem muito diversificados para serem satisfeitos com produtos padronizados; a estratégia de diferenciação torna-se uma abordagem competitiva atrativa, esse é aspecto muito relevante já que como já colocado que a diversidade de publico e produtos é muito grande em relação a pequenas empresas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 51) nos ensina que a formação de estratégia deverá ser um processo controlado e consciente, bem como formalizado e elaborado, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas, bem como a responsabilidade por todo o processo compete, em princípio, ao executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução é da equipe de planejadores e, por fim, as estratégias advêm prontas desse processo, geralmente como posições genéricas, devendo ser explicadas para que possam então ser implementadas pela atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Ainda, Porter (1999, p. 67) define que o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado, de forma que a companhia possa se defender contra forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las em seu favor, as duas realidades em épocas diferentes não mudam em momento algum, as colocações feitas por Porter (1999), sempre estão focadas em mercados e forças dos correntes.

Kotler (2003) refere que o Planejamento Estratégico nada mais é do que a base do planejamento de uma empresa, pois por meio dele podem-se antecipar as mudanças e responder de forma rápida a elas, estando, dessa forma, preparado para eventos inesperados.

Atamanczuk e Kovaleski (2006) realizaram um estudo com o intuito de analisar duas diferentes metodologias para elaborar planejamento estratégico. A primeira aponta para a elaboração dos objetivos como sendo o primeiro passo do processo de planejamento e a segunda aponta a definição de missão, visão, valores e análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades anteriores à determinação dos objetivos. O grande problema é que nem sempre reduzir custos traz retorno. Uma análise mal feita poderá comprometer toda a empresa, por exemplo: tenho uma empresa com 100 funcionários, no outro mês elimino 10 e mantenho a produção, perco na qualidade, mas aparentemente ganho lucro no mês seguinte. Correto? Claro que não!

De acordo com estudos realizados por Whittington (2002), clássicos veem a estratégia como um processo racional de planejamento em longo prazo, período esse essencial para garantir o futuro, entretanto os micros e pequenos empresários têm um pensamento imediatista, tornando esse processo um pouco difícil, os resultados são exigidos em âmbito de planejamento, pode existir o planejamento emergencial, serve somente para tentar resgatar o que é possível em uma empresa em decadência e depois o planejamento como um todo.

Fontes Filho (2006, p. 58) define que os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são condições ou áreas fundamentais nas quais um resultado satisfatório irá assegurar o sucesso competitivo da empresa no mercado. O ambiente, a Economia, as pessoas, todos constantemente podem ser fatores que vem a influenciar no processo, por vezes vista como vantagem competitiva.

Existem também estudiosos que explicam o por quê do Planejamento Estratégico tornar-se uma certa barreira a boa tomada de decisões. Mankins e Steele (2005, tradução nossa) ao longo de suas obras, expressam em sua literatura em contexto amplo, que os planejamentos são elaborados separadamente, e por vezes limita o profissional a tomar decisões. Hoje, em grandes empresas, o Planejamento Estratégico é realizado por setores, e inclusive a apresentação anual é restringida a uma prevê apresentação, claro que em uma microempresa teoricamente seria dividido em menos setores, como, por exemplo, o setor de compras e alinhá-lo ao setor de vendas. Está foi uma estratégia prática utilizada para tentar a redução de custos, que por vezes é o que leva o empresário a acreditar e continuar com as aplicações. A resistência por parte dos empresários deve ser coibida por etapas, porque como nesse projeto foram tratadas varias empresas, tem-se que demonstrar a identidade de cada uma.

A vantagem competitiva surge e estimula-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. A criação de valor para um produto ou serviço fornece a diferença entre a oferta de uma organização e a das outras. Este valor poderá ser criado de várias maneiras, como um serviço excepcional, serviços agregados, características próprias de desenho do produto, métodos de excelência em distribuição e componentes e matérias-primas de qualidade superior. O que deve ser percebido é que o preço é importante; a qualidade, também, porém o diferencial ainda faz a “diferença”.

Ainda para um melhor entendimento sobre o conceito de Planejamento Estratégico, é importante conhecer-se bem o que vem a ser planejamento e estratégia, a especificidade de cada termo faz a diferença no momento de aplicação.

Por definição, o planejamento significa o desenvolvimento de um plano ou projeto para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um caminho de ação (sempre prevendo possíveis mudanças ao longo do caminho, a exemplo do que poderá ser trabalhado como opções reais), a decisão antecipada do que deve ser

feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada e estratégia aqui ja colocada.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode ser que não haja uma definição simples de Estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. Assim, a Estratégia:

a. diz respeito tanto à organização como ao ambiente, análise macro e micro;

b. é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetam a novas circunstâncias para a organização, a essência da organização deverá permanecer inalterada;

c. afeta uma organização em seu todo;

d. implica em questões de conteúdo e processo;

e. não são determinadas; elas poderão diferir entre si;

f. existe em níveis diferentes na organização (em MPE os níveis são reduzidos);

g. envolve vários aspectos conceituais, analíticos e críticos.

Pode-se considerar que a Estratégia está relacionada à ligação da empresa ao seu ambiente interno e externo. A empresa sempre busca definir algo que a faça maximizar seus resultados.

2.2 Planejamento estratégico como diferencial competitivo

Um dos maiores e mais difíceis obstáculos das empresas é prever as mudanças do mercado e se lhes antecipar, principalmente em um mercado que, por vezes, é movido a "moda", simplesmente ao "momento". Diante deste constante nível de incerteza, cada vez mais as empresas se remetem à necessidade de terem um planejamento estratégico posicionado corretamente as suas atribuições individuais.

De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o Planejamento Estratégico é uma ferramenta que fornece à organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de uma empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades. O planejamento estratégico implica numa visão do futuro, por vezes o mais próximo ou o mais distante, através da qual a empresa analisa o segmento de sua atuação, o mercado, os concorrentes, os produtos e serviços oferecidos, o valor a ser estipulado ao cliente, as vantagens a longo prazo e a lucratividade, entre outros aspectos.

Colhe-se que os conceitos por vezes são repetitivos, mas aspecto é importante para demonstrar seu alinhamento perante outros estudos, porém o que deverá ser levado em consideração é que o mesmo não seja levado como um acontecimento, como um calendário rígido, é importante executar o previsto, porem melhor ainda com qualidade.

Para que uma organização venha a existir e se mantenha ativa no mercado é preciso que ela possua estratégias alinhavadas, que sejam coesas a sua realidade, e não simplesmente palavras bonitas jogadas ao vento.

Os níveis hierárquicos nas organizações têm de ser revistos, pois, por vezes, a linha de frente da empresa possui informações mais concretas do que a alta administração, contudo nesse caso, como tratamos MPE todos deveriam participar, os níveis hierarquias não estão tão presentes.

3 | METODOLOGIA

Neste capítulo serão demonstrados os procedimentos realizados para obtenção dos dados. O procedimento foi realizado em duas fases: estas que por sua vez poderiam ser enquadradas em âmbito qualitativo, e também qualitativo; esse estudo foi composto por aplicação de 100 (cem) questionários voltados a clientes e clientes em potencial, como já supracitado; e também uma quantidade de igual valor aplicado ao empresários, após o resultados destes seria feito inicialmente uma análise SWOT para identificação o mercado externo como um todo e depois estudar a percepção dos clientes face as empresas e em contra partida as empresas face aos clientes, isto será exposto mais à frente no pré-teste ao questionário.

3.1 Método da pesquisa

Os questionários foram elaborados não simplesmente para se obter números concretos. Até por se tratar de consumidores, estes que têm a capacidade de mudar de ideia com a maior velocidade, e, por vezes, sem sentido e sem padrão. O maior resultado aqui encontrado será a base comportamental de clientes e consumidores perante o poder de compra em uma região em completo desenvolvimento, e o que a mesma é influenciada por uma empresa que possui um planejamento estratégico, que sabe onde estar, e aonde quer chegar.

Após toda a pesquisa os dados estão expostos, para que seja feito um comparativo de opiniões aqui colocadas, e linhas teóricas. Claro que também existiram alguns cruzamentos de dados que pudessem esclarecer como as opiniões podem contrastar-se com atitudes de compra.

3.1.1 Pesquisa exploratória

Vai fazer um paralelo do que é o conceito do que é o real, como é o comportamento do consumidor perante as possíveis estratégias que hipoteticamente poderiam ser aplicadas. Nessa fase é imprescindível que o consultor tenha uma boa capacidade de interpretação de dados.

3.1.2 Pré-teste ao questionário

O questionário foi elaborado, tanto para os clientes como para os lojistas. De fato, para o desenvolvimento de um planejamento estratégico é necessário conhecer bem sua empresa e principalmente seus clientes.

O questionário foi analisado pela gestora do projeto comércio varejista de são Luís – MA, bairro Cohatrac e outros dois profissionais da área de Psicologia.

Ao início foi colocada como ideia a atribuição de 100 questionários para clientes e 100 para empresários. O mercado se mostra igual praticamente para todos. Crê-se que a percepção seja a mesma. Ambos serão realizados em São Luís - MA, na rua mais movimentada da cidade; esta que conta com 80% das lojas classificadas como MPE.

3.1.3 Estudo quantitativo e qualitativo

Como o trabalho é focado em uma região específica, toda a pesquisa foi feita nessa região. Os questionários foram todos aplicados por mim e mais dois amigos, por cerca de três dias consecutivos, isso se tratando de clientes, já os voltados a microempresários foram tratados diretamente por minha pessoa. Ainda constará uma entrevista em anexo.

O questionário teve se teste já realizado, mesmo com dificuldade para conseguir aplicá-los, foi alcançado o objetivo.

Fica claro o que até aqui foi expresso que, a pesquisa é feita de uma forma em que o diferencial será a leitura que o consultor fará dos dados. Por este ângulo poderá ser visto como uma pesquisa qualitativa e também quantitativa.

O estudo qualitativo por si só será atribuído principalmente no que diz respeito ao estudo e procedimentos realizados nas MPE (pequena e microempresas) em sua gestão e seus planejamentos (quando existentes). A pesquisa quantitativa tomará por base a quantidade média de empresas que não utilizam as ferramentas abordadas e entram em decadência no mercado, e também ter noção de quanto tempo as mesmas tem de tempo de “vida”.

Em todo período do desenvolvido trabalho são evidentes e notório os resultados apresentados por empresas que se utilizam de ferramentas de Marketing e ferramentas gerenciais, até porque não adianta trazer milhões de clientes para seu empreendimento se não se pode segurá-los; e justamente neste momento entram as ferramentas gerenciais, sejam elas em âmbitos administrativos, sejam em recursos humanos e financeiros.

4 | TRABALHO DE CAMPO

O que impulsionou este projeto foi a percepção do grande insucesso das empresas maranhenses nos últimos anos. Elas não conseguem se manter-se no mercado nem para fazer um simples ciclo do produto.

Como já discorrido, desenvolvi muitos trabalhos de consultoria em microempresas

no mercado citado, e percebi que elas entram em decadência antes mesmo de chegar a maturidade, isso por conta de alguns fatores que serão explicitados ao longo do trabalho. De antemão adianto o principal deles: o Planejamento Estratégico. Esta que em minha ótica é a ferramenta mais importante do Marketing, claro que, sendo trabalhada de forma correta, principalmente na interpretação de dados e utilização de suas ferramentas.

No que se compreende quando à aplicação prática desses estudos, demonstrada por dados de trabalhos por mim realizados, a estratégia se mostra a cada dia uma ferramenta que poderá levar qualquer empresa “do céu ao inferno”, tomando por base, onde está no mercado atual e a onde pretende chegar.

A pesquisa foi realizada em uma região distinta, até para deixá-la com mais veracidade, região composta por uma média de 120 pequenas empresas.

Os tipos de pesquisa foram aplicados em uma crescente, já que em cada etapa da mesma uma se tornava mais aplicável, exploratória para construção do questionário, quantitativa para estudos sobre aplicação da técnica estudada e, posteriormente, para análise desses dados.

4.1 Instrumentos de recolha de dados

O questionário foi aplicado por mim, e outras 2 (duas) pessoas; a atividade foi elativamente duradoura, cerca de 1 (um) mês. O trabalho, como já enfatizado, foi feito com bastante dificuldade, tendo em vista que as pessoas em sua maioria não querem prestar a devida colaboração, mesmo sabendo por algumas das vezes que esse tipo de trabalho trará uma vantagem mutua.

A realização do questionário foi satisfatória, inclusive tendo a aplicabilidade do mesmo para um anterior trabalho e dando grande embasamento para que se obtivessem essas informações. Uma última dificuldade a ser colocada em contraposição das vantagens é que algumas pessoas respondem sem pensar, e isto, muitas vezes, pode trazer um ruído à pesquisa.

4.2 Descrição do processo

Nessa etapa do processo são apresentados os dados analisados em termos quantitativos, e, ao fim do trabalho, será disponibilizado o modelo do questionário aplicado, tanto para clientes com empresários.

O tempo médio é considerado alto; pessoas não querem “perder” 1 minuto com uma pesquisa, porém 90% foram respondidos de forma correta (Quadro 2).

MEDIA TOTAL DE TEMPO DE PREENCHIMENTO POR INQUÉRITO	
Duração	65 Segundos

Quadro 2: Tempo médio de preenchimento do questionário

4.2.1 Caracterização da amostra

	TOTAL
Total questionários	100
Questionários válidos	100
Questionários anulados	0
Respostas anuladas	0

Quadro 3: Caracterização da amostra

No Brasil, que é composto por quase 80% de micro e pequenas empresas, espera-se o aumento destas, percebendo-se que, mesmo algumas, em sua maioria, possam ter um ciclo de vida muito curto, isto não impedirá ou intimidará o crescimento de outras.

4.2.2 Pesquisa quantitativa

As variáveis que correspondem à caracterização do respondente foram analisadas a partir de estatísticas uni variadas de natureza descritiva. As estatísticas descritivas utilizadas neste trabalho são representadas pela média e frequência percentual dos resultados obtidos com o objetivo de melhor conhecer o tipo de clientes frequentadores destes tipos de espaços, serão expostos na análise de questionários uma análise sobre cada questão apontada.

4.2.3 Pesquisa qualitativa

O que é percebido pela entrevista do Professor Frazão (2010) é que o mercado ludovicense, em especial, encontra-se em uma crescente, devidamente impulsionado, empurrada pelo mercado nacional. Ressalta-se que o Governo não se impuser perante essa chamada crise mundial essa taxa de crescimento poderá vir a cair, o que poderá ainda intimidar a prospecções futuras para o mercado como um todo.

4.2.4 Projeto de implementação com foco em resultados

O termo Estratégia norteia todo o processo de evolução da Humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, seja entre nações, seja na disputa por mercado, entre empresas ou até mesmo entre pessoas, isso se tratando do âmbito esportivo.

O foco do trabalho é sempre o responsável pela positividade dos resultados; por outro lado percebe-se a dificuldade para a clareza e consolidação desses dados. Algumas empresas receberam, ao fim de todo esse trabalho, todos os resultados encontrados. A ideia é a de que o trabalho "abra" a visão dos micro e pequenos empresários, para que percebam a importância das ferramentas de Marketing. As ferramentas não existem para serem milagrosas, porém existem para minimizar os riscos, esta é sua maior valia.

5 I QUESTIONÁRIOS

5.1 Questões aplicadas ao público

Gráfico 1: Você costuma comprar aqui?

Através da aplicação do questionário colhe-se que o público do Cohatrac é bem diversificado e bem amplo; ele compra com bastante intensidade e não costuma variar muito os locais de compra a não ser em sua grande maioria os da própria região. Demonstra-se assim a potencialidade do mercado local, e satisfação de ter algo sempre próximo, o que evidencia a relação direta aos mercados nacionais que aqui foram expostos (Gráfico 1).
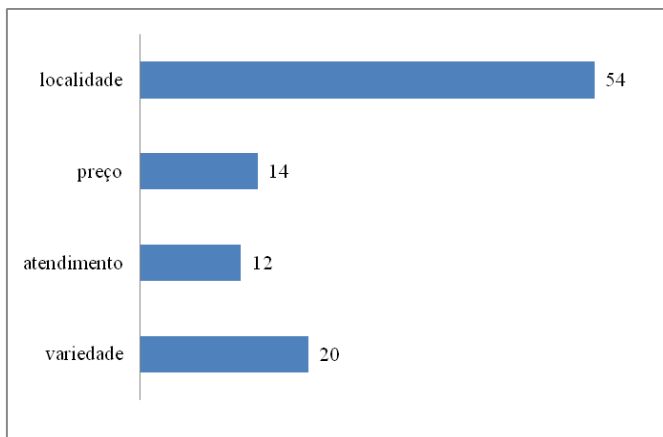
Gráfico 2: O que fez você comprar aqui?

A variedade de produtos, o atendimento, preço e principalmente a localidade são os pontos mais em evidência nesse mercado. A localidade por sua vez ganha mais força na pesquisa dentre os outros aspectos, por ser um mercado amplo e em extremo crescimento, não só do próprio bairro, mas de bairros adjacentes; as facilidades oferecidas pelo mesmo tornam-se cada vez mais um diferencial perante outras localidades. Todos apresentam grande variedade de produtos e serviços, o que acaba transparecendo a vantagem competitiva de uma empresa perante a outra. Isto é o que leva o cliente ir até a loja. Os produtos são muito similares e a qualidade também, o diferencial tem e deve ser trabalhado de forma diferente, como por exemplo: estratégias individuais que proporcionem a ida do cliente até o estabelecimento, algo que o satisfaça no local e mais ainda o que faça comprar o que necessite ou que desperte interesse (Gráfico 2).
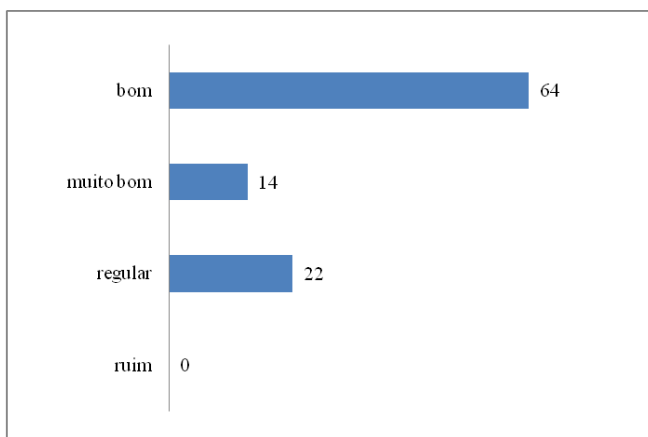
Gráfico 3: Como você percebe a exposição dos produtos/mercadorias?

Os clientes do Cohatrac acreditam que a exposição dos produtos é em sua maior parte, satisfatório, a pesquisa mostra um resultado bem impressionante, pois ninguém acha que essas empresas fazem essa abordagem mercadológica de forma errada, a forma que essa exposição é feita pode dobrar, e ate triplicar a venda de um produto, a exposição do mesmo pode ter associações diferentes, como por exemplo: por um arquiteto ou um engenheiro, com um profissional de marketing, as visões são por vezes diferentes, no marketing o foco é o cliente, "é tudo" baseado no comportamento do consumidor, deveria existir um trabalho mais individualizado para que esses resultados se tornassem ainda mais reais e pudessem agregar mais valor as empresas, aos produtos em destaque deveriam ser dado mais valor em relação a exposição, a estrutura em que se apresenta o produto deveria ser mais trabalhada (Gráfico 3).
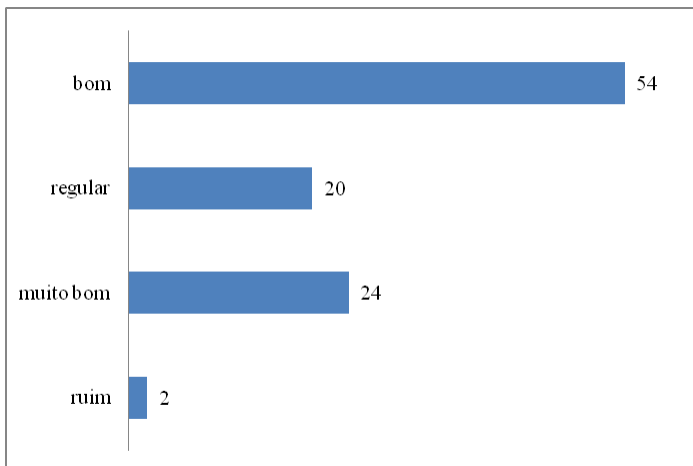
Gráfico 4: Como você avalia o atendimento aos clientes?

No ponto de vista da população, em sua grande maioria os clientes são bem atendidos, em uma pequena parte foram abordados alguns temas em que se destacou falta de técnica de vendas apresentadas pelos vendedores, essas técnicas de vendas além de torna-se diretamente proporcional ao crescimento de venda direta, poderia "pesar" para alguns outros fatores, como por exemplo: Como sua empresa é vista no ponto de vista dos clientes, o bom atendimento não deve ser considerado como um diferencial, isso é obrigação, um local bem decorado, bem estruturado, adequado ao mercado a que se propõem estar (Gráfico 4).

A explicação sobre o bom atendimento é algo que futuramente deve ser dado uma certa atenção, bom atendimento não é simplesmente atender sorrindo, é satisfazer por inteiro a necessidade do cliente e também de um cliente em potencial, prevalecendo assim o Marketing, que busca a fidelização, e não simples venda.
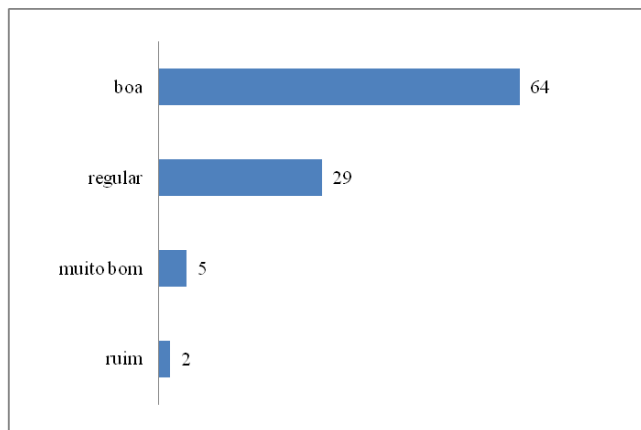
Gráfico 5: Sua opinião em relação a prazo de pagamento?

O prazo também foi considerado bom, até mesmo porque as instituições de cartões de crédito vêm-se tornado menos exigentes para entrada de novos parceiros. Em relação direta a esses prazos o que tem mais peso é o tipo de produto e a relação entre proprietário e a operadora de crédito, proporcionando-se aumento de vendas e maior satisfação para a grande maioria dos clientes. Percebe-se também que a maioria das empresas alterna a "ideia" de vendas com utilização cheque, que é menos segura. As vendas pelas operadoras do cartão de crédito ainda podem ser feitas em dois formatos, crédito ou débito, tornando mais ágil a formalização do negócio (Gráfico 5).

Segurança e política de compras se tornam pontos fortes das próprias operadoras. O cliente instigasse a comprar com o cartão ainda mais quando ele ainda vem a fortalecer benefícios, como, por exemplo, "milhas", ou qualquer ouro tipo de "prêmios" oferecidos pelas mesmas.
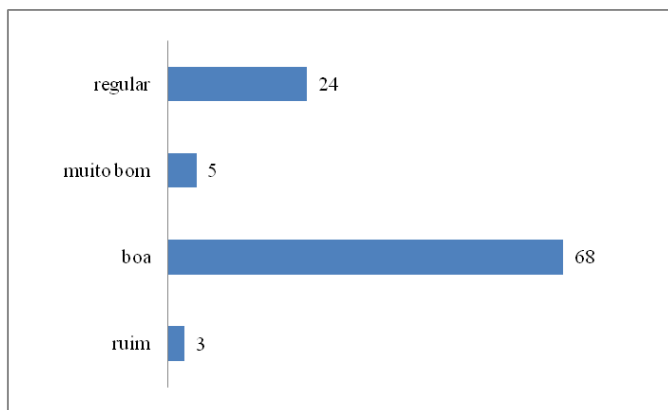
Gráfico 6: Quanto à estrutura física?

A estrutura física, que é a “cara”, a porta de entrada literalmente, é vista com bons olhos pela maioria dos clientes, o que torna por vezes é a indecisão do proprietário, por exemplo: de quando mudar a fachada, quando mudar o nome fantasia (para ter novo impacto), de quando ou porque climatizar a mesma. Saber se estando climatizada se torna um diferencial. E de “antemão” respondo que dependendo do negócio poderá ser um diferencial, como, por exemplo, uma “frutaria”, que não costuma ser climatizada, poderá ser ou se tornar um razoável diferencial (Gráfico 6).

O próprio cliente, por ser fiel a essa região, deixa-se despercebido em relação às mudanças em âmbito geral; por vezes não dá a verdadeira importância que a mesma deveria ter e ser levada em consideração.
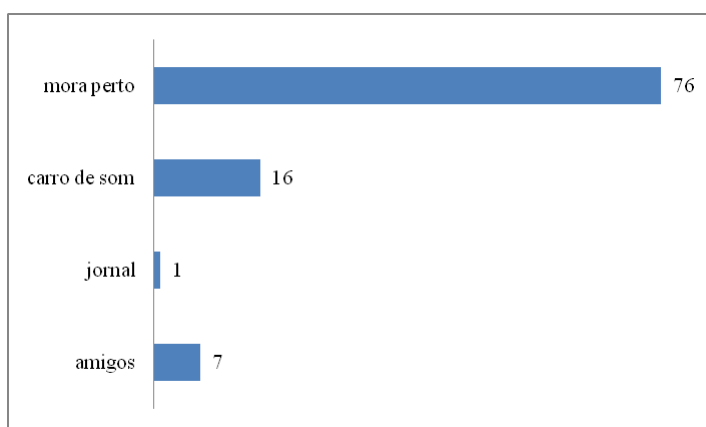
Gráfico 7: Como você teve conhecimento da loja?

Fica bem claro que o público-alvo do Cohatrac e até mesmo de regiões espalhadas pela cidade de São Luís é a própria população local; os mercados focados na localidade onde existem pequenos centros comerciais estão em grande crescimento, inclusive foi referido o exemplo do supermercado, que se desloca para alcanças novos mercados. É um ambiente com extremo potencial de relações de consumo, e além de isso, proporciona novas oportunidades de negócios para novos entrantes (Gráfico 7).

A estrutura é similar à de outros grandes centros comerciais. A variedade de produtos é vasta, tipos de negócio também podem ser colocados como “tem quase de tudo”; o estudo individualizado proporciona o crescimento em primeiro momento individual e posteriormente coletivo, dependendo, por exemplo, do segmento de mercado.
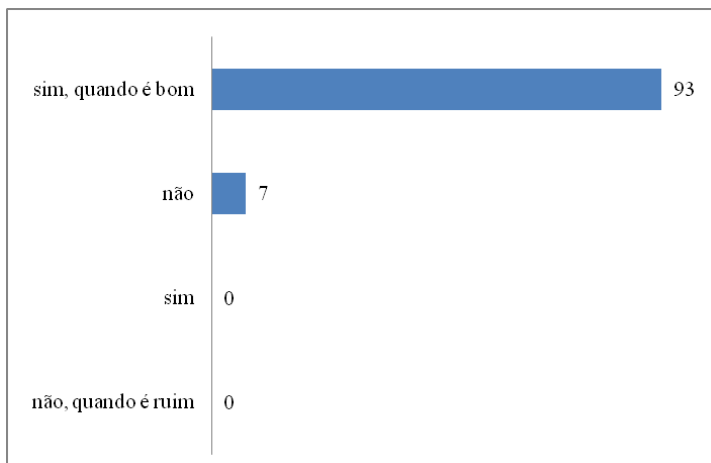
Gráfico 8: Você costuma fazer indicação dos locais onde compra?

Tipo de comentário mais claro que existe em qualquer tipo de mercado, levando-se em consideração por alguns estudiosos da administração como um "paradigma", se possível colocar, o mais correto possível. Todo cliente quando bem atendido coloca em discussão a forma como foi o acontecido, levando com que em sua grande maioria seja colocado em "teste", e sendo posteriormente aprovado ou não (Gráfico 8).

Algo bem falado não toma tanta proporção em relação à positividade quanto ao mal falado. Claro que, dependendo do tipo de produto, alguns com mais valor agregado tenderão a ser mais explorados, a exemplo de, um carro, que, se tiver um mal funcionamento, será comentado e explorado em qualquer tema que tenha relação com o mesmo.

5.2 Questões aplicadas aos proprietários
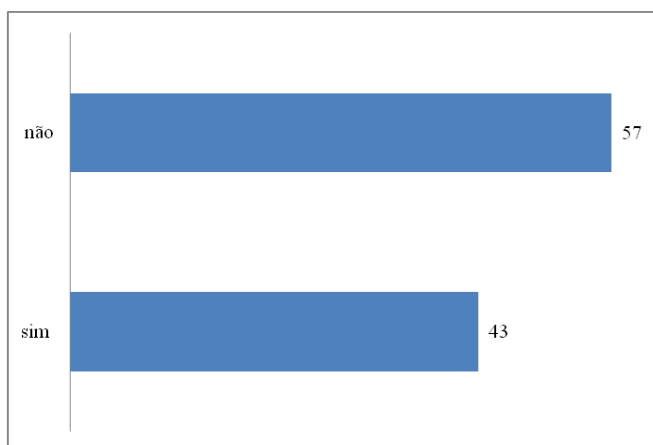
Gráfico 9: Você possui banco de dados?

Percebe-se que o banco de dados já está sendo levado em consideração. Ele é uma grande ferramenta para segmentação de mercado, e vem tornando-se cada vez mais imprescindível; o mesmo deverá ser estruturado de acordo com a necessidade de cada empresa; ele possibilitará que tudo seja feito de forma individualizada, por exemplo: classe social, faixa etária, sexo, entre outros, e depois de todos esses dados, você pode deixar seu mercado mais focado e consistente (Gráfico 9).
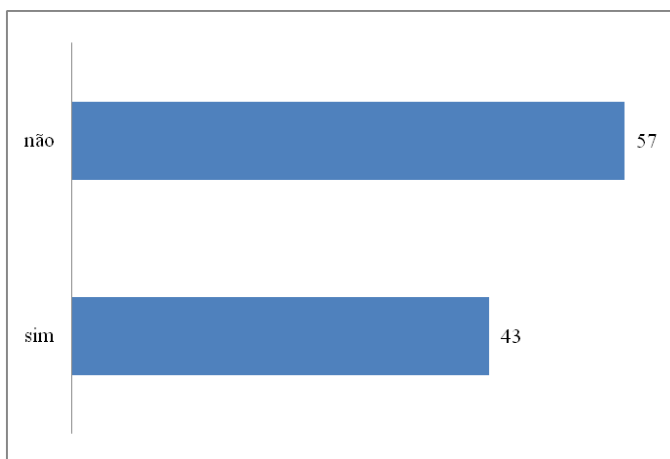
Gráfico 10: Você possui algum trabalho de treinamento voltado para vendedores?

Este é um ponto interessantíssimo, pois mostra que as empresas locais, em sua maioria, não treinam sua equipe de frente. Recentemente foi feita uma pesquisa em São Paulo que desmistificou algo, isto é, o cliente leva como fator primordial o atendimento, o atendimento é algo básico, de obrigação de qualquer lojista, independente do tipo de segmento que o mesmo venha a utilizar este tem que ser bem mais explorado (Gráfico 10).

O que teoricamente deverá ser trabalhado, como colocado anteriormente, deve ser o que atrai o cliente para o interior da loja, em seguida, desenvolvemos outras estratégias para que o mesmo não venha a sair de mãos vazias, isto é, cada estratégia tem que ser desenvolvidas por pontos a serem tratados em momentos sequenciais.
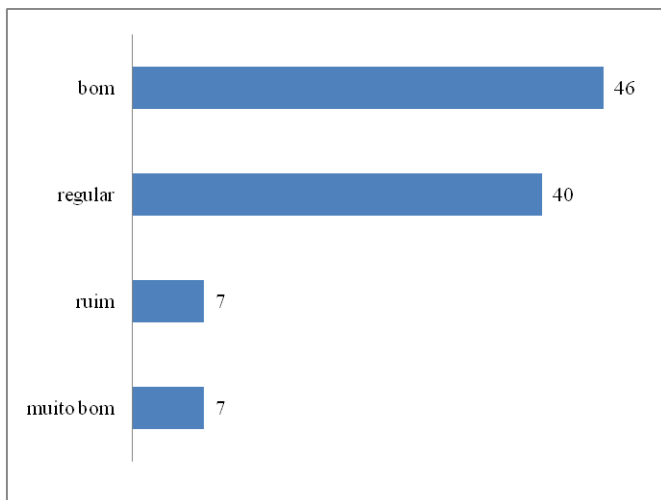
Gráfico 11: Como você considera seu conhecimento em relação a Marketing?

Por mais que alguns acreditem que saibam, colhe-se que a pesquisa destoa, pois o mesmo não é apresentado nas empresas, logo, é demonstrado que quase a metade está sendo coesa (acredita que sabe), e essas informações a cerca de Marketing podem trazer um grande diferencial, seja para uma empresa pequena seja para uma empresa de médio porte, a utilização do mesmo dependerá da forma em que a empresa se encontra no atual momento, e onde espera chegar, existem várias ferramentas, e cada uma tem sua utilidade para uma determinada situação (Gráfico 11).

O Marketing poderá trazer diversas ferramentas que, se aplicadas a qualquer tipo de organização, independentemente do tamanho trará ele benéficos. Deve ser levado em consideração que também, que todo estudo sobre as ferramentas que possivelmente possam ser aplicadas, este estudo deve ser iniciado no macroambiente, e, por fim, vir a ser tratado no microambiente.
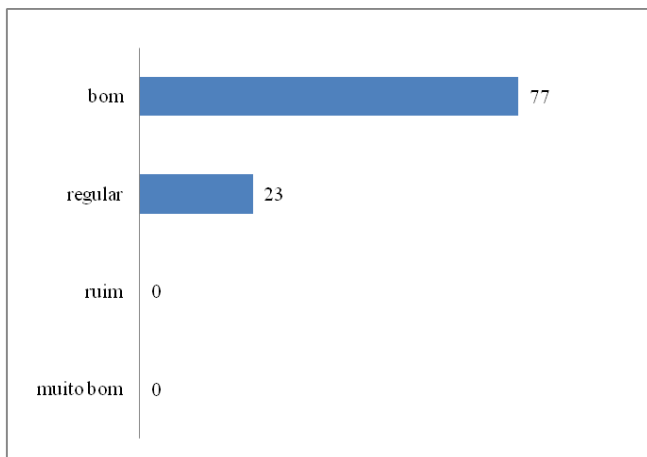
Gráfico 12: Como você avalia o atendimento aos clientes?

Outro bem relevante é que quase todos acreditam que o tipo de atendimento que é prestado em sua empresa é de regular para bom, algo contraditório já que o treinamento para vendedores não é feito ou articulado em sua maioria (Gráfico 12).

Mesmo estando em um local rico em quase todos os aspectos, as empresas não apresentam o mínimo do que é exigido no mercado, fechar as portas como em alguns casos é mera consequência.

Outra contradição é que os clientes se acham muito bem atendidos. Revela-se impressionante o nível de contradições da pesquisa, isso demonstra que pesquisas no âmbito geral ainda gerarão muitos entendimentos e desentendimentos em todos os sentidos, sejam eles vendedores, empresários, ou simplesmente estudiosos.
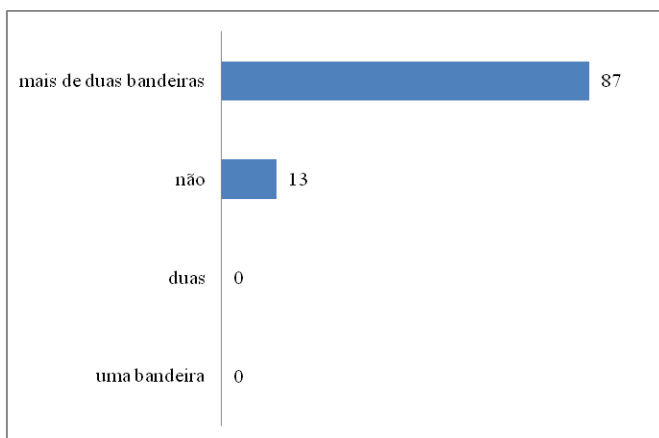
Gráfico 13: Você utiliza cartões de crédito?

O questionário mostra que as empresas já se encontram na mais nova realidade do mercado, que chamada de dinheiro eletrônico. As empresas que utilizam cartões nunca possuem apenas uma bandeira: estão sempre com mais de três como mostra o gráfico, as que não utilizam o mesmo em sua maioria é porque o tipo de mercado algumas das vezes não se torna cabível, como por exemplo: uma loja tipo armarinho, que vende botões (Gráfico 13).

Interessante ressaltar o que se apura está em sintonia com o questionário aplicado aos clientes, especificadamente na questão cinco, onde é tratado o prazo.
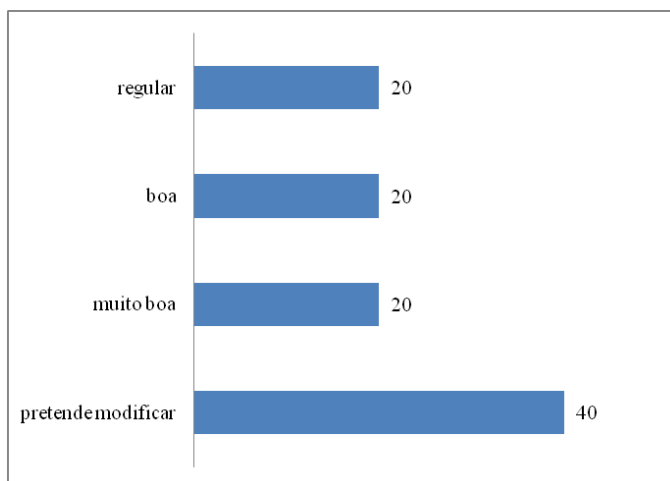
Gráfico 14: Quanto à estrutura física?

A maioria dos empresários pretende modificar suas estruturas. Nada mais normal, mesmo que pouco perceptível a vista dos clientes em estudo. No mercado local existem estruturas muito boas, porém algumas pequenas modificações poderiam ser realizadas. Fazendo um estudo sobre o comportamento do consumidor, poderia uma fachada ser modificada e adaptada a cada caso, cada consumidor possui um perfil, sobre este perfil poderia ser traçada uma estratégia (Gráfico 14).
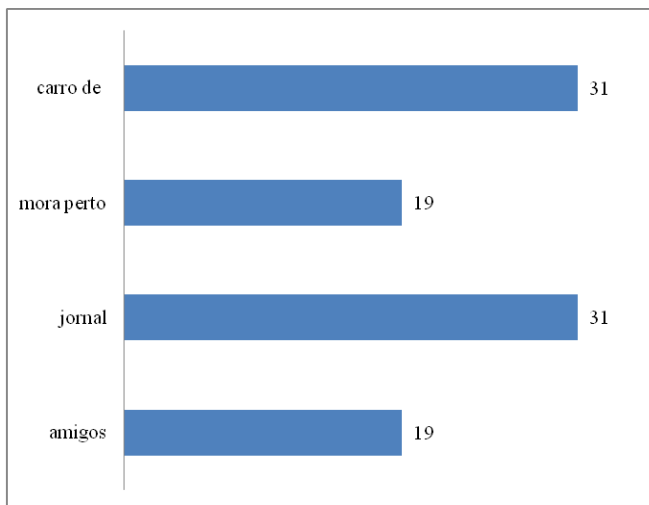
Gráfico 15: Quais os meios de comunicação utilizados pela sua empresa?

As empresas demonstram sintonia com seus consumidores. Os resultados são bem coesos e estão de acordo com a pesquisa anteriormente aplicada, demonstrando que as empresas possuem um grande foco no mercado local, ficando claro a apresentação dos meios de comunicação aqui inseridos, o jornal impresso e carros de som acabam por ter destaque, mesmo que em relação aos consumidores isto seja uma errata (Gráfico 15).
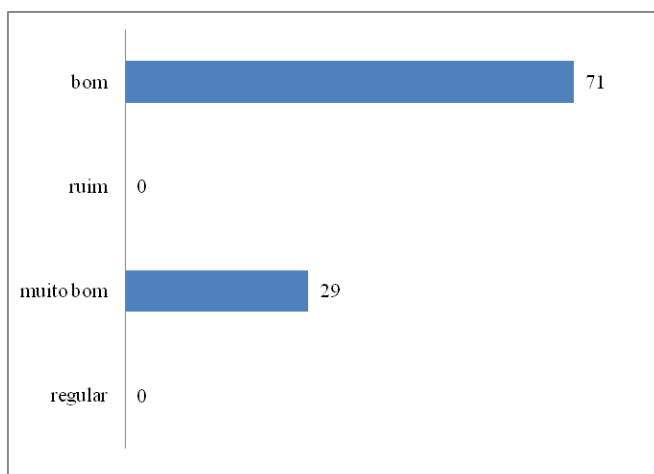
Gráfico 16: Como você considera seu grau de relacionamento com seu fornecedor?

O grau de relacionamento com fornecedores é de bom para muito bom. Isto é um aspecto de extrema importância, já que dependendo da negociação se pode conquistar

um grande poder de barganha, e assim trazer muitas vantagens para o seu consumidor. Podemos ter como exemplos as várias empresas desse mesmo mercado e com mesmo segmento que poderiam negociar com esses fornecedores em comum, depois disputar o mercado local entre si, com muitas vantagens e até mesmo promover competição com o mercado como um todo. (em outras localidades), desenvolvendo assim redes de negócios (Gráfico 16).
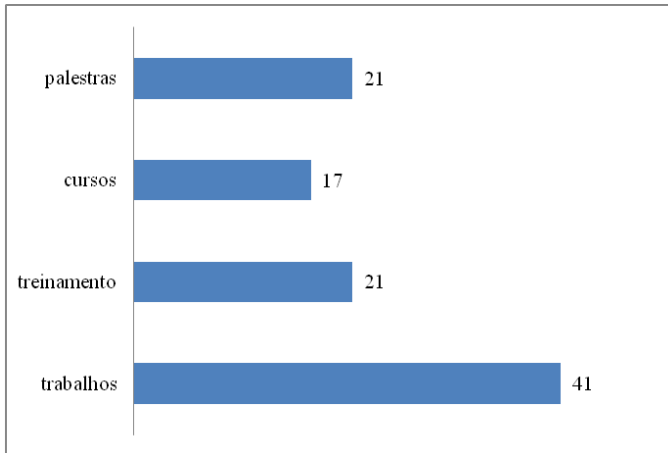
Gráfico 17: Quais deveriam ser as atividades para melhorar e desenvolver seus funcionários?

As empresas são claras em relação ao que veem quando a de necessitar trabalhos individualizados, treinamentos, cursos umas serie de ferramentas eventos que podem reestruturar e desenvolver estratégias individuais para as mesmas, trazendo assim resultados altamente perceptíveis e palpáveis e ainda fazendo com que estas fiquem ainda mais ligadas ao projeto até aqui desenvolvido, já que em qualquer tipo de trabalho, o resultado é o que mantém e fixa uma relação entre empresa e consultor (Gráfico 17).

6 I CONCLUSÃO

Os resultados alcançados foram de extrema valia. A pesquisa mostra que o consumidor vem passando por transformações, a comodidade e facilidade estão tornando-se verdadeiros diferenciais.

Segundo Churchill (2000) o planejamento estratégico poderá vir a ser complexos porém é unânime a posição de autores sobre sua importância, esta possibilita as empresas a alcanças seus objetivos.

As organizações terão de ter mais atenção às necessidades dos clientes. O mercado torna-se mais “bravo” a cada instante, toda e qualquer informação que você possua

poderá tornar-se um diferencial. Na realidade, não é simplesmente a informação e sim a interpretação mediantes atuais situações.

O termo Estratégia norteia todo o processo de evolução da Humanidade, aplicando-se, em essência, em cada tipo e organização desenvolvida pelo homem, de modo a obterem-se vantagens em um processo intensificado de disputa por posicionamento e vantagens seja na guerra, entre nações, ou na disputa por mercado, entre empresas ou até mesmo entre pessoas, isso tratando no âmbito esportivo .

Assim Andrews (1980 apud MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 58) define Estratégia como sendo:

> [...] padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas, e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Ampliando ainda essa visão, afirma-se que uma organização necessita definir um sentido a sua busca e criação de novas oportunidades; sendo assim, define-se Estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa mediante a um longo, curto ou médio prazo. A estratégia não somente deverá ser vista como algo somente a longo prazo, esta poderá estar a ser colocada como também em curto, e médio prazo.

A avaliação de resultados, somada à apreciação de dados, é totalmente louvável para a busca do sucesso em qualquer âmbito.

O mais importante é perceber que não utilizei perguntas diretas sobre o Planejamento Estratégico mas, sim, uma estratégia foram utilizadas para descobrir possíveis aplicações do mesmo, as perguntas foram fechadas, não permitindo a fuga do foco.

O Planejamento Estratégico é de extrema e vital valia para o desenvolvimento de um trabalho, principalmente em mercado tão competitivo como os de pequenas e micro empresas.

Até mesmo, outros profissionais, de áreas adversas buscam compreender melhor seu consumidor para introduzir nestas determinadas estratégias de persuasão. Podemos verificar este processo em outros setores como: público, eleições eleitorais, instituições educacionais, etc. (FAL NATAL, 2012).

O “consumidor” deve ser algo de mais proveitoso estudo em um momento futuro. O planejar é não somente prever, mas se ater as perspectivas e comportamentos de um todo, de quem faz o mercado girar e ele próprio.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. 2012. Disponível em: <www.administradores.com.br>. Acesso em: 05 maio 2012.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas e médias empresas**. 1994. 196f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Estudos Administrativos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARNOLD, R.; LIPSMEIER, A. Berufspädagogische kategorien didaktischen handelns. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, A. (Orgs.). **Handbuch der berufsbildung**. [S. l.]: Opladen, 1995.

ASTRUP, K. Spotlight on the strategic plan. **International Journal of Government Auditing**, v. 37, n. 3, p. 20 – 21, 2010. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/734610686?accountid=34461>. Acesso em: 10 jun. 2012.

ATAMANCZUK, M. J.; KOVALESKI, J. L. Metodologia para planejamento estratégico na pequena empresa: um estudo de caso. ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIADOS, 2., 2006, Campos Gerais. **Anais...**, Campos Gerais, 2006.

BATALHA, M., DEMORI, F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BETHLEM, A. de S. **Estratégica empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHURCHILL, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. [S. l.: s. n.], 2000.

DRUCKER, P. **Práticas de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 2003.

FAL NATAL. 2012. Disponível em: <http://www.falnatal.com.br/revista>. Acesso em: 01 maio 2012.

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

FRAZÃO, Henrique. Entrevista. **Receptivoma**, 2010. Disponível em: <http://www.receptivoma.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=148:entrevista-henrique-frazao&catid=55:entrevistas>. Entrevista concedida ao site Receptivoma.

GRAPEGGIA, M. et al. **Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina**. [S. l.: s. n.], 2011.

HAHN, W.; POWERS, T. L. Strategic plan quality, implementation capability, and firm performance. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 63 – 81, 2010. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/521183787?accountid=34461>. Acesso em: 10 jun. 2012.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2003

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson, 2007.

_______ et al. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997

LUPI, C. Entrevista. **Globo**, 11 abr. 2011. Disponível em: <www.globo.com/noticias>. Acesso em: 10 maio 2012. Entrevista concedida ao site Globo.

MANKINS, M.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance**. Harvard: Business Review, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_______; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

_______. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROFESSOR CEZAR. **Estatuto das microempresas e empresas de pequeno porte**: lei nº 9.841/99. 2012. Disponível em: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Estatuto%20das%20Microempresas.pdf>. Acesso em: 01 maio 2012.

RODRIGUEZ, M. V.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia da informação e mudança organizacional**. [S. l.]: IBPI Press, 2000.

SALOMON, E. **Teoria da administração financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

SAUAIA, A. C. A.; SYLOS, A. L. Plano empresarial em 4 etapas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa. 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/maranhao/sebrae-ma/quem-somos/institucional>. Acesso em: 15 maio 2011.

SOUZA, A. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...**, São Paulo, 25 - 26 maio 2007.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil, 1995.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. Monografia - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO 20

IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DOS SERVIÇOS DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO PARA A VALORIZAÇÃO DA CARREIRA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL

Data de aceite: 04/01/2021

Renato Luft
Especialização em nível de Pós Graduação em Governança da Tecnologia da Informação
Escola Superior do Ministério Público da União
Distrito Federal, Brasil
http://lattes.cnpq.br/3425502383002931

Cleber de Araujo
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Espírito Santo, Brasil
http://orcid.org/0000-0001-6331-9500

Jeysonn Isaac Balbinot
Mestre em Ciência da Computação
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Instituto de Informática, Programa de Pós-Graduação em Computação, Rio Grande do Sul, Brasil.
http://lattes.cnpq.br/2410296238650224

Daniel Artur Seelig
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Instituto de Informática, Programa de Pós-Graduação em Computação, Rio Grande do Sul, Brasil
Escola Superior do Ministério Público da União
Distrito Federal, Brasil
http://lattes.cnpq.br/9982134330223964

RESUMO: O objetivo deste trabalho é compreender a relação entre os serviços de Segurança da Informação (SI) e a valorização da carreira de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no Ministério Público Federal. Para tanto, foram identificados e correlacionados os serviços prestados em SI com a carreira dos profissionais. A pesquisa teve abordagem qualitativa e foi classificada como descritiva do tipo documental. O estudo foi realizado a partir da análise crítica de bibliografias relacionadas à força de trabalho, valorização da carreira, rotatividade de servidores e aos benefícios e consequências da terceirização no serviço público e na SI. A coleta de dados foi feita a partir de consultas a sítios de transparência, relatórios gerenciais e sistemas internos. A pesquisa revelou que há um *déficit* no número desses servidores e que o processo da maturidade da SI poderia passar pelo fortalecimento de políticas, normas, ações, valorização das carreiras, transparência, gestão e governança.

PALAVRAS-CHAVE: Segurança da Informação, Valorização de Carreira, Tecnologia da Informação e Comunicação, Administração Pública Federal.

ABSTRACT: The purpose of this work is to understand the relation between the Information Security (IS) services and the appreciation of the career of Information and Communication Technology (ICT) at the Ministério Público Federal - MPF (Federal Prosecution Office). Therefore, the services provided in IS were identified and correlated with the career of these professionals. The research had a qualitative approach and was classified as descriptive of the documental type. The study was developed from reading and critical analysis of bibliographies related to

the workforce, the career appreciation, the employee turnover in positions, the benefits and the consequences of outsourcing in public service and IS. Data collection was based on searches on transparency websites, management reports and internal systems. The survey revealed that there is a shortage of ICT government employee and that the maturity of the IS could include policies strengthening, standards, actions, career appreciation, transparency, management and governance.
KEYWORDS: Information Security, Career Appreciation, Information and Communication Technology.

1 I INTRODUÇÃO

Nos últimos cinquenta anos houve grande evolução na área de Tecnologia da Informação (TI). Computadores de grande porte foram substituídos por equipamentos muito menores e com maior capacidade de armazenamento e processamento se adequando a espaços bem mais compactos. O uso da tecnologia se tornou cada vez mais pessoal e as instituições tiveram que se adaptar à onda de modernização tecnológica. Com a "explosão" de soluções tecnológicas, o portfólio de serviços prestados/suportados pelos profissionais da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) cresceu vertiginosamente e questões antes com pouca relevância para a maioria das pessoas, a exemplo da Segurança da Informação (SI), passaram a ser pautas essenciais dos gestores.

Para melhor entendimento acerca do contexto do presente trabalho, foi necessário observar aspectos ligados ao profissional de TIC, relacionados à governança na Administração Pública Federal (APF), à terceirização de serviços e pessoas, às definições relacionadas à SI e às consequências que a falta de atratividade na carreira causa nas instituições. Ademais, e na medida em que esse trabalho teve como foco o ambiente do Ministério Público Federal (MPF), houve ainda a necessidade de analisar o projeto de modernização existente no órgão, com recorte nos tópicos que atuam diretamente no desenvolvimento do plano de carreira de TIC.

Nota-se que, nos últimos anos, a APF tem avançado nos processos de Governança de Tecnologia da Informação (GovTI), mas não tem dado a necessária atenção e relevância à SI, com ações meramente normativas, deixando o tratamento da informação, ativo de grande valia, relegado a segundo plano (ROCHA *et al.*, 2017). Nesse ponto, cabe destacar que a terceirização na área de TIC potencializa riscos e desafios associados à questão da SI, o que nem sempre é considerado na decisão pela contratação de terceirizados. Tais riscos estão diretamente relacionados ao fato de pessoas externas serem inseridas no negócio, passando a ter acesso a dados sensíveis da organização (CHEROBINI, 2017). A quebra de sigilo de informações e o vazamento de dados estão relacionados aos usuários internos na maioria dos casos, denominados de *insiders* (ALENCAR; QUEIROZ; QUEIROZ, 2013). Diante disso, o processo de decisão acerca da terceirização de TIC deve abranger uma avaliação mais complexa. Afinal, é preciso considerar todos os impactos sensíveis da

SI que a terceirização pode causar. Outro aspecto a ser analisado em relação à SI é aquele relativo à rotatividade de servidores de TIC e o fenômeno conhecido como *turn-away*, o qual é percebido tanto na esfera privada quanto na pública. Trata-se de situação em que o profissional de TIC abandona a sua área para assumir função em outra distinta, dentro ou fora da instituição, muitas vezes evoluindo para uma posição gerencial.

O presente artigo foi estruturado em cinco seções, iniciando-se por esta introdução, que contextualiza a problemática. A seção dois apresenta a revisão da literatura baseada no levantamento bibliográfico com a fundamentação teórica em que está ancorado, partindo-se, então, para a seção três, a qual explica e descreve a estratégia metodológica adotada através da apresentação do método de operacionalização da investigação realizado. Na sequência, a seção quatro apresenta e discute os resultados obtidos e, por fim, a seção cinco apresenta as conclusões, sugestões e limitações da pesquisa, bem como uma recomendação de trabalhos futuros que podem ser desenvolvidos.

2 | REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo contextualiza os principais termos e conceitos associados à SI, sendo eles a própria informação, a SI, a rotatividade de profissionais de TIC, a terceirização de TIC, a Política de Segurança da Informação (PSI) e a Governança da SI (GovSI). Além da conceituação, com base na literatura nacional e internacional da área, serão mencionados os trabalhos mais relevantes relacionados a esses temas e ao presente artigo.

2.1 A Informação e a Segurança da Informação

Em um mundo interconectado, a informação, os processos relacionados, sistemas, redes e pessoas envolvidas nas suas operações são ativos de valor para uma organização, sendo que a informação deve ser considerada nas suas diversas formas: impressa ou escrita em papel, armazenada eletronicamente, transmitida pelo correio ou por meios eletrônicos e apresentada em filmes ou falada em conversas (ABNT, 2005, p. 10). Para Sêmola (2003, p. 9), “toda informação é influenciada por três propriedades principais: confidencialidade, integridade e disponibilidade, além dos aspectos autenticidade e legalidade, que complementam essa influência”.

O conceito de SI, segundo Sacramento (2007), é a aplicação de medidas de segurança para proteção da informação, seja ela processada, armazenada ou transmitida nos sistemas de informação e comunicações, ou qualquer outro sistema eletrônico, contra a perda de confidencialidade, integridade e disponibilidade. No contexto da norma ISO/IEC 27002 (ABNT, 2005, p. 10), SI “é a proteção da informação contra os vários tipos de ameaças, com o objetivo de manter a continuidade do negócio”. Os modelos de SI, tanto para o setor público quanto para os setores corporativos e militares, possuem como princípios fundamentais a tríade confidencialidade, integridade e disponibilidade (CID). Esse conjunto

é reconhecido como tripé da SI, denominado "*CIA-triad*" (MACHADO JUNIOR, p. 56, 2018).

2.2 Rotatividade de profissionais de TIC

Com foco em servidores públicos de TIC, Soares, Capistrano e Barbosa (2015) analisaram a rotatividade desses profissionais dentro de suas carreiras. Os autores afirmaram que essa rotatividade, principalmente em órgãos públicos, pode significar descontinuidade de projetos, potenciais perdas de investimentos em capacitação, riscos de descontinuidade no atendimento de demandas, perda de base de conhecimento da instituição, entre outros problemas de ordem gerencial. Ou seja, conhecer e controlar essa rotatividade tem importância estratégica para a instituição.

Ramos e Joia (2014) pesquisaram a percepção dos profissionais de TIC que saíram da área, fenômeno conhecido como *turn-away*. Os autores concluíram que, em geral, o desejo dos profissionais de TIC de mudar de área não está tanto relacionado a uma insatisfação com as suas atribuições, mas muito mais ligado à busca por atividades interessantes e diferentes e por novos desafios e experiências.

2.3 Terceirização de TIC

Na área de TIC, terceirização ou *outsourcing* é cada vez mais comum, especialmente no setor público. A estratégia de terceirizá-la tem sido adotada para permitir a concentração de esforços nas atividades-fim (GUARDA; OLIVEIRA; SOUZA JUNIOR, 2012). Contudo, cabe destacar que a terceirização na área de TIC pode potencializar os riscos e desafios associados à SI.

Nessa linha de preocupação, Cherobini (2017) fez um levantamento dos principais problemas associados à alocação de pessoas ou à terceirização na prestação de serviços de TIC e sugeriu um conjunto de boas práticas como forma de mitigar tais riscos. Em áreas onde a informação manipulada é sensível e estratégica para a organização, a autora traz para os gestores um mínimo de subsídio para que possam balizar ações, contramedidas e analisar os riscos relacionados à SI. Gonzalez, Gasco e Llopis (2010) analisaram as principais razões e riscos que levam as empresas a terceirizar serviços. Cabe destacar que a principal razão é a busca por serviços melhores e mais atualizados, ou seja, o foco está mais voltado a questões estratégicas do que mera economia de custos. Para Schneier (2002), por sua vez, o principal argumento para a terceirização é a questão financeira. O autor afirma que, em geral, um serviço é terceirizado quando ele for muito complexo, muito importante ou muito desagradável. Segundo o autor, a SI reúne estas três características e poderia ser terceirizada, porém não aconselha a terceirização do gerenciamento da SI como um todo.

Contudo, cabe destacar que a SI é o fator de risco mais crítico na terceirização de TIC no setor público, segundo pesquisa de Oliveira e Santos (2006). Porém, quando se considera o âmbito geral das instituições públicas federais, a análise de Rocha, Castro e Silva Júnior (2017), feita sobre os dados coletados pelo Tribunal de Contas da União (TCU)

de 2007 a 2014, concluiu que é baixa a relevância que tais instituições têm dado à SI. O próprio TCU afirma, em seu relatório, que "o aspecto em que a situação da GovTI está mais crítica é no que diz respeito ao tratamento da SI" (BRASIL, 2008, p. 8). Quando se analisa SI e terceirização de TIC, o profissional de TIC figura como uma peça chave para o sucesso ou insucesso de sua aplicação. Dessa forma, é preciso analisar como esses fatores impactam em sua carreira.

2.4 Política de segurança da informação

Para organizações que necessitam fazer a gestão de SI, a norma ISO/IEC 27002 (2013) fornece as principais diretrizes. A referida norma inclui a seleção, a implementação e o gerenciamento de controles, levando em consideração os ambientes de risco em SI da organização. Não se pode falar de SI sem mencionar também o conceito de PSI, que é um dos principais controles da norma. PSI é um termo que pode possuir diferentes interpretações. Paananen, Lapke e Siponen (2019) analisaram diferentes definições sobre a perspectiva de diferentes autores e destacaram aquela que dispõe que PSI é a declaração da alta administração sobre as crenças, os objetivos e as razões e também as formas de alcançar a SI desejada. Para os autores, o desenvolvimento da PSI, de maneira geral, deve considerar os requisitos específicos da organização, gerenciar o lado técnico e também os fatores humanos. No âmbito da APF 64% das 255 das entidades/órgãos pesquisadas pelo TCU (2008, p. 20) declararam não possuir uma PSI.

2.5 Governança da segurança da informação

A SI e a PSI não são instrumentos de controle isolados ou específicos de TIC, muito pelo contrário, devem ser gerenciados e estar inseridos em todas as áreas da organização. Assim, ao se pensar em SI, deve-se associá-la ao conceito de GovSI. Por sua vez, a GovSI também não deve estar isolada e deve estar alinhada a outros conceitos, como a Governança no Setor Público e a GovTI. As orientações sobre os conceitos e princípios de GovSI para que as organizações possam avaliar, dirigir, monitorar e comunicar as atividades relacionadas com a SI dentro da organização são definidas na norma ISO/IEC 27014 (ABNT, 2013). GovSI tem como foco alinhar os objetivos e estratégias de SI com os do negócio, sempre em conformidade com leis, regulamentos e contratos.

3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, que pressupõe uma análise e interpretação de aspectos mais profundos da complexidade do comportamento humano, uma vez que "fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamentos" (LAKATOS; MARCONI, 2005, p. 269).

Ela foi classificada como descritiva do tipo documental, que "exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar" e "pretende descrever os fatos e

fenômenos de determinada realidade" (TRIVIÑOS, 1987, p. 110).

Como estratégia de pesquisa para a revisão de literatura, foram utilizadas as bases de dados de acesso aberto Scielo, Google Scholar e Periódicos CAPES. Optou-se por priorizar a busca por trabalhos em língua portuguesa que refletissem estudos relacionados à realidade nacional, de preferência em órgãos públicos brasileiros. Os principais termos e palavras-chave pesquisados foram: "Segurança da Informação", "Carreira de TI", "Terceirização de TI", "Governança", "Política de Segurança da Informação", "Governança da Segurança da Informação" e "Administração Pública Federal". O estudo foi realizado a partir de leitura e análise crítica de bibliografia relacionada à força de trabalho, valorização da carreira e rotatividade de servidores nos cargos de TIC, benefícios e riscos da terceirização no serviço público e na SI. A coleta de dados deste trabalho foi feita a partir de consulta de normativas, Portarias, documentos vigentes em sítios de transparência, relatórios gerenciais, materiais a respeito do PEI, PETI, PDTIC e a sistemas internos do MPF.

A interpretação e reflexão crítica dos resultados foi realizada a partir da análise dos dados, quando se observou a relação entre a valorização da carreira e os aspectos de SI na TIC. O levantamento e o cruzamento dos dados foram organizados em tabelas e quadros, que serviram de base para a análise crítica das informações.

4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os principais aspectos relacionados à SI, em relação às atribuições regimentais que são de responsabilidade dos profissionais de TIC do MPF. O capítulo também analisa o índice de rotatividade, evasão e *déficit* no número desses profissionais dentro da instituição. O *déficit* somado à restrição orçamentária, que acaba por motivar iniciativas de terceirização, também serão discutidas neste capítulo. Por fim, será feita uma análise do clima organizacional entre os profissionais de TIC, relacionado ao tema SI.

4.1 Aspectos de si e atribuições da carreira

A Portaria MPF/PGR Nº 83 (BRASIL, 2019b), que fixa as atribuições básicas e os requisitos de investidura nos cargos das carreiras de Analista e Técnico do MPU, apresenta para o cargo dos Técnicos do MPU/TIC a atribuição, relacionada à SI, de "contribuir para a implementação de processos de segurança da informação e comunicação". Ainda, atribui aos Analistas do MPU/Suporte e Infraestrutura o encargo de "estabelecer e monitorar processos, normas e padrões para a infraestrutura tecnológica, inclusive os relacionados à segurança da informação e comunicação". E, por sua vez, aos Analistas do MPU/Desenvolvimento de Sistemas a atribuição de "estabelecer e monitorar processos, normas e padrões para o desenvolvimento de sistemas, inclusive o modelo corporativo

de dados e os relacionados à segurança da informação". Analisando-se o Regimento Interno Administrativo do MPF, estabelecido pela Portaria SG/MPF Nº 382 (BRASIL, 2015), percebeu-se que atribuições relativas à SI estão presentes em todos os níveis hierárquicos dos servidores de TIC do MPF. Em relação aos servidores lotados nos diversos Núcleos e Seções da TIC, são atribuídas as obrigações de "supervisionar", "executar", "fiscalizar", acompanhar", "estimular", "zelar", "administrar", "atuar", "planejar", "organizar", "gerenciar" e "monitorar". E, com base no Sistema Nacional de Pedidos (SNP) e no Catálogo Nacional de Serviços de TIC (BRASIL, 2019c), verificou-se que a maioria dos serviços que se referem à SI estão sob responsabilidade da área de TIC nas unidades.

Nessa mesma linha de raciocínio, o Decreto Nº 9.637 (BRASIL, 2018b), que institui a Política Nacional de Segurança da Informação (PNSI) e dispõe sobre a GovSI, por sua vez, deixou clara a preocupação do Governo Federal com a SI e a profissionalização de recursos humanos para suprir essa área. Percebeu-se que essa iniciativa elevou a responsabilidade de todos os órgãos da APF em capacitar seus servidores. O próprio MPF promoveu a publicação de normas que mostram essa relação, como a Portaria PGR/MPF Nº 417 (BRASIL, 2013b), que dispõe sobre o Plano de SI do MPF. Este plano teve por finalidade orientar e desenvolver a atividade de segurança no âmbito do MPF, estabelecendo princípios e diretrizes complementares à Política de Segurança Institucional. Ainda, destacou que a segurança orgânica é composta por grupos de medidas, entre elas a SI, que se desdobra em SI nos meios de tecnologia da informação, nos recursos humanos, na documentação e nas áreas e instalações físicas. Dessas medidas, pode-se destacar inúmeras práticas realizadas por servidores de TIC do MPF (BRASIL, 2013b). Demonstra-se, assim, a relação direta entre a carreira do servidor de TIC do MPF e suas responsabilidades quanto à SI, inclusive quanto à soberania nacional citada no Decreto 9.637 (BRASIL, 2018b).

Há evidências, nos dados desta pesquisa, que temas relacionados à SI passaram a ser tratados de maneira mais sistematizada no MPF somente a partir do PEI, PETI e PDTIC. Estes documentos impactaram na estrutura do MPF no âmbito jurídico e administrativo em geral e na TIC em especial.

4.2 Rotatividade, evasão e *déficit* de servidores de TIC

A pesquisa realizada pelo TCU (BRASIL, 2015) apontou uma retenção de pouco mais de 50% dos profissionais de TIC que ingressaram entre 2010 e 2012. O MPU foi o que apresentou o maior grau de rotatividade, 57% em 2010, 82% em 2011 e 83% em 2012.

Foram coletados e sumarizados na Tabela 1 dados sobre os profissionais de TIC do MPF (técnicos e analistas) dos últimos 10 anos (de 2010 até dezembro de 2019). A coluna "Rotatividade" da Tabela 1 seguiu a mesma metodologia adotada pelo TCU, que correlaciona o total de entradas e saídas. Julgou-se pertinente analisar o percentual de saídas em relação ao total de ativos (Índice de Rotatividade Relativa - IRR), que foi calculado pela divisão da quantidade total de saídas pelo total de ativos do início do ano.

Ano	Ativos	Entradas		Saídas			Rotatividade (método do TCU)	Índice de Rotatividade Relativa
		Nomeações	Transferências	Desligamentos	Falecimentos	Aposentadorias		
2010	607	51	1	23	1	0	46,15%	3,95%
2011	642	45	10	14	2	1	30,91%	2,65%
2012	604	18	44	86	3	3	148,39%	15,23%
2013	629	18	3	33	0	4	176,19%	5,55%
2014	596	59	28	49	0	4	60,92%	8,89%
2015	650	58	6	31	0	2	51,56%	5,08%
2016	698	15	14	14	0	1	51,72%	2,15%
2017	704	14	8	17	1	4	100,00%	3,12%
2018	717	1	3	6	0	4	250,00%	1,39%
2019	704	0	4	8	0	5	325,00%	1,85%
Total		279	121	278	7	28	---------	**Σ 50,20%**
	400			**316**		**79,00%**		

Tabela 1: Histórico de servidores de TI de 2010 a 2019.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A sumarização da Tabela 1 mostra que em 10 anos houve 400 entradas e 316 saídas, uma rotatividade de 79%. Já o somatório do IRR foi de 50,2%, ou seja, mais da metade do total de servidores de TIC deixaram a instituição nesse período. Esses índices podem ser considerados indícios de insatisfação ou evasão por conta de melhores oportunidades fora do MPF. E mais, tal rotatividade, como já constatado por Soares, Capistrano e Barbosa (2015), ainda pode significar para o MPF a descontinuidade em projetos, investimentos em capacitação potencialmente perdidos, dificuldades em continuidade no atendimento de demandas, perda de conhecimento da instituição, entre outros problemas de ordem gerencial. Os desligamentos somados aos desvios de função caracterizam o fenômeno conhecido como *turn-away*, conforme estudos de Ramos e Joia (2014). O *turn-away* na TIC do MPF pode ter sido motivado por diversos fatores, como oferta de gratificações em áreas distintas da TIC, descontentamento com a área técnica ou, simplesmente, a busca de novos desafios dentro da carreira pública.

Gartner (2016) fez um levantamento da quantidade de pessoas alocadas formalmente na área de TIC, criando a unidade de medida *Full-Time Equivalents* (FTE), que representa a equipe lógica para suportar funções executadas pela equipe física. Nessa pesquisa demonstrou-se que, para o segmento de órgãos públicos de natureza federal, o FTE de TIC é de 7,7%. Ou seja, para cada 1000 usuários, eram necessários em média 77 servidores de TIC para atender as demandas. No MPF, em 2019, considerando o FTE de TIC médio de 7,7%, seriam idealmente necessários ao menos 1.115 servidores de TIC.

Porém, o MPF contava nesta data com apenas 708 servidores de TIC. Ou seja, havia um *déficit* de 36,50%, cenário no qual seria necessário o aumento de 407 vagas.

E nessa linha, em consulta à base de dados do Sistema de Banco de Talentos do MPF, foi possível observar servidores de TIC que, após o ingresso no MPF, capacitaram-se (cursos, graduação, especialização, entre outros) em outras áreas de atuação, principalmente na jurídica. Indícios fortes de que, com o tempo, poderiam vir a deixar a área de TIC (*turn-away*).

Todos esses fatos poderiam aumentar o *déficit* real no número de servidores de TIC do MPF e, possivelmente, tornar-se um sério obstáculo no cumprimento de prazos e de Acordos de Níveis de Serviços (ANS) estabelecidos junto aos clientes internos e parceiros, podendo comprometer inclusive os serviços de SI prestados. Esse *déficit* pode ter colaborado para a tendência à terceirização e para o aumento do número de vagas de estagiários, uma vez que as restrições orçamentárias dificultavam a reposição de pessoal concursado.

4.3 Razões e riscos relacionados à terceirização de TIC

A terceirização de TIC em órgãos públicos brasileiros tem se mostrado um caminho irreversível para suprir *déficit* de pessoal em relação às crescentes demandas ou, e principalmente, para reduzir custos frente à escassez de recursos orçamentários e ao congelamento dos investimentos do setor, desde a Emenda Constitucional 95/2016 (BRASIL, 2016a). Porém, não se deve negligenciar os riscos desse processo, principalmente na área de SI. A análise de riscos é um dos pontos de destaque da IN MP/SLTI n° 01 de 2019 (BRASIL, 2019a) que em seu artigo 2°, incisos XII ao XVIII, demonstra a sua importância e necessidade. Esta IN também estabelece que gestão de SI não pode ser objeto de contratação, conforme consta no seu art. 3º, inciso II. Do que se conclui que cabe às instituições públicas investir na capacitação de suas equipes, eis que tais profissionais não poderão ser buscados no mercado.

A tendência de redução da reposição de servidores públicos, em função da suspensão de novos concursos, motivada pela Emenda Constitucional 95/2016 (BRASIL, 2016a), implicou a busca de soluções por meio da execução indireta de serviços, sempre que possível, a fim de desonerar os servidores de atividades acessórias, propiciando o seu direcionamento às atividades de planejamento, coordenação, supervisão e controle. Essa tendência de solução remete à análise de questões relacionadas à SI.

4.4 Clima organizacional entre os profissionais de TIC do MPF

A publicação da Portaria Nº 83 (BRASIL, 2019b), que atualizou as atribuições básicas e os requisitos de investidura nos cargos das Carreiras de Analista e Técnico do MPF, causou insatisfação a muitos servidores de TIC, pois apresentou superficialmente a sua atuação na área de SI. Isso foi constatado por manifestações no grupo de correio

eletrônico institucional (rede@listas.mpf.mp.br), postadas por profissionais de todo o país. Um dos pontos mais discutidos foi o fato de que a nova Portaria atribuiu aos servidores de TIC a função de “contribuir” para implementação de processos de SI e, para os servidores da Secretaria de Segurança Institucional (SSIn), a função de “executar” atividades relacionadas à SI.

5 I CONCLUSÃO

Este trabalho teve o intuito de compreender a relação entre os serviços de SI e a valorização da carreira de TIC no MPF. Para tanto, foram identificados os serviços prestados em SI e correlacionados com a carreira desses profissionais, a partir da apresentação e discussão dos principais aspectos ligados à SI em relação às atribuições regimentais; da análise de recursos humanos na instituição; de questões relacionadas aos riscos decorrentes da terceirização e, por fim; da análise do clima organizacional.

O estudo indicou que há significativa rotatividade, evasão e elevado *déficit* no número de servidores de TIC no MPF e que isso pode causar descontinuidade em projetos, perdas de recursos investidos em capacitação, descontinuidade no atendimento de demandas, dentre outros problemas de ordem gerencial. Observou-se ainda que o PETI (BRASIL, 2013a) destacou, em seu Objetivo Estratégico nº 15, a necessidade de “atrair, capacitar, motivar e reter talentos”, com permanente atenção ao clima organizacional, mantendo um ambiente que estimule o crescimento profissional e pessoal, por meio de capacitações e da valorização da carreira de TIC. Diante disso, denota-se a necessidade de mudanças nas ações de Governança de TIC, visando melhor alcançar tal objetivo.

No capítulo 4, foram comentados indícios de insatisfação de servidores de TIC do MPF, a partir de mensagens do correio eletrônico institucional. Esse sentimento foi justificado em razão da Portaria MPF/PGR Nº 83 (BRASIL, 2019b), na qual servidores de outra área seriam responsáveis pelas atividades de SI que, na prática, são realizadas por servidores de TIC. Além disso, verificou-se que a Lei 13.316/2016 (BRASIL, 2016b) previa a percepção de gratificação para servidores que ocupavam cargos ou funções de segurança, entretanto, não contemplava aqueles que exerciam tais atividades de SI. Concluiu-se que havia uma relativa desmotivação dos servidores de TIC, talvez em função da falta de algum tipo de compensação relativa aos serviços prestados em SI.

Diante dos fatos apresentados no trabalho, observou-se que o fortalecimento de políticas, normas, ações, valorização das carreiras, transparência, gestão e governança seriam medidas que poderiam gerar aumento na maturidade da SIn do MPF. Ações, como a criação de um comitê específico para analisar e estudar estratégias sobre SI no MPF, com a participação ativa do Secretário de TIC, de servidores da Divisão de Segurança da Informação (DISEGI) e de servidores ligados à área de SI nos estados, poderiam aumentar o nível de comprometimento dos profissionais e evitar ou atenuar problemas relacionados

à SI. Outra medida que poderia ser adotada, com objetivo de fortalecimento da atuação em SI, seria a sistematização e elaboração de um rol de treinamentos mínimos necessários para o credenciamento de servidores de TIC atuarem na área de SI em prol da SIn.

Este trabalho possui restrições, uma vez que contempla somente o ambiente do MPF, que apesar de possuir estruturação nacional, tem, como toda instituição, características próprias. Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se que novas pesquisas sejam realizadas em diferentes Ministérios Públicos brasileiros e em instituições públicas federais diversas, tanto de âmbito regional quanto nacional, visando a inferências e geração de teorias.

REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO/IEC 27001:2013.** Tecnologia da informação – Técnicas de segurança – Sistemas de gestão da segurança da informação – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2013. 30 p.

______. **NBR ISO/IEC 27002:2005**. Tecnologia da Informação – Técnicas de segurança – Código de prática para a gestão da segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. 120 p.

______. **NBR ISO/IEC 27014:2013**. Tecnologia da Informação – Técnicas de segurança – Governança de segurança da informação. Rio de Janeiro: ABNT, 2013. 12 p.

ALENCAR, Gliner; QUEIROZ, Anderson; QUEIROZ, Ruy. **Insiders: Um Fator Ativo na Segurança da Informação.** *In:* SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SBSI), 9. , 2013, João Pessoa. Anais do IX Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2013. p. 61-72. Disponível em: https://is.gd/STpFtB. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa Nº 1, de 4 de abril de 2019.** Dispõe sobre o processo de contratação de soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP [...]. Brasília, 2019. Disponível em: https://is.gd/fxpdiT. Acesso em: 9 dez. 2019.

______. Ministério Público Federal. **Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação (PETI) - 2012-2020.** Brasília: 2013. Disponível em: https://is.gd/bxpK0e. Acesso em: 22 jan. 2020.

______. ______. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) - 2018-2020.** Brasília: Procuradoria Geral da República, 24 jan. 2018. Disponível em: https://is.gd/Pw9qZH. Acesso em: 9 dez. 2019.

______. ______. **Portaria PGR/MPF Nº 417, de 5 de julho de 2013.** Dispõe sobre o Plano de Segurança Institucional do Ministério Público Federal. Brasília: PGR, 2013. Disponível em:https://is.gd/uhHJLu. Acesso em: 9 dez. 2019.

______. ______. **Portaria PGR/MPF Nº 687, de 20 de dezembro de 2011.** Institui o Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal para o decênio 2011-2020. Publicada no BSMPF, Brasília, DF, p. 9, 2. quinzena dez. 2011. Disponível em: https://is.gd/f9tVDC. Acesso em: 21 ago. 2019.

______. ______. **Portaria PGR/MPU Nº 83, de 16 de setembro de 2019.** Fixa as atribuições básicas e os requisitos de investidura nos cargos das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União e dá outras providências. Brasília: PGR, 2019. Disponível em: https://is.gd/c24PjM . Acesso em: 9 dez. 2019.

______. ______. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação. **Catálogo nacional de serviços**: tecnologia da informação e comunicação – 2. ed. – Brasília: MPF, 2019. 62 p. Disponível em: https://is.gd/w4OuXw. Acesso em: 04 nov. 2019.

______. ______. **Mapa estratégico do MPF**. Brasília: Procuradoria Geral da República, 2011. Disponível em: https://is.gd/iHGXio. Acesso em: 9 dez. 2019.

______. Presidência da República. **Decreto Nº 9.637, de 26 de dezembro de 2018.** Institui a Política Nacional de Segurança da Informação, dispõe sobre a governança da segurança da informação [...]. Brasília: Secretaria-Geral, 2018. Disponível em: https://is.gd/LrNrEz. Acesso em: 10 dez. 2019.

______. ______. **Emenda Constitucional Nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2016. Disponível em: https://is.gd/HMDx7C. Acesso em: 10 dez. 2019.

______. ______. **Lei 13.316, de 20 de julho de 2016.** Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Ministério Público da União e as carreiras dos servidores do Conselho Nacional do Ministério Público [...]. Brasília: Secretaria-Geral, 2016. Disponível em: https://is.gd/RjNNKD. Acesso em: 10 dez. 2019.

______. Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), 2008. 48 p. – (Sumário Executivo). Disponível em: https://is.gd/l8BxVY. Acesso em: 01 nov. 2019.

______.______. **Levantamento de pessoal de TI** / Tribunal de Contas da União; Relator Ministro Raimundo Carreiro. – Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti), 2015. 52 p. – (Sumário Executivo. Tecnologia da Informação). Disponível em: https://is.gd/xDHBXd. Acesso em: 29 ago. 2019.

CDN. **Portaria nº 14, de 11 de maio de 2015**, Homologa a “Estratégia de Segurança da Informação e Comunicações e de Segurança Cibernética da Administração Pública Federal - 2015/2018, versão 1.0” [...]. Disponível em: https://is.gd/zQbFvS. Acesso em: 25 Out. 2019.

CHEROBINI, Tatiana Minuzzi. **Terceirização de serviços de TI: aspectos de segurança**. Artigo do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Governança de Tecnologia da Informação, da Universidade do Sul de Santa Catarina. 2017. Disponível em: https://is.gd/yxEO6j. Acesso em: 13 ago. 2019.

GARTNER. **IT Key Metrics Data 2017: Executive Summary**. 12 December 2016. Disponível em: https://is.gd/yURAnE. Acesso em: 03 dez. 2019.

GUARDA, Graziela Ferreira; OLIVEIRA, Edgard Costa; SOUZA JUNIOR, Rafael Timóteo de. **Análise de Contratos de Terceirização de TI na Administração Pública Federal sob a Ótica da Instrução Normativa N° 04**. IX SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. Resende, RJ, 2012. Disponível em: https://is.gd/afoyXw. Acesso em: 13 nov. 2019.

GONZALEZ, Reyes; GASCO, Jose; LLOPIS, Juan. **Information systems outsourcing reasons and risks**: A new assessment. Industrial Management and Data Systems. 110. 284-303. DOI: 10.1108/02635571011020359. 2010. Disponível em: https://is.gd/KMIOiE. Acesso em: 21 out. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO JUNIOR, Dorival Moreira. **Segurança da Informação: uma abordagem sobre a proteção da privacidade em internet das coisas.** Tese (Doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) - PUC de São Paulo. São Paulo, p. 158. 2018. Disponível em: https://is.gd/QsWZuH. Acesso em: 31 out. 2019.

OLIVEIRA, Francisco Correia de; SANTOS, Joselias Lopes dos. **Fatores de riscos associados à terceirização de TI no setor público**. III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia. Fortaleza, 2006. Disponível em: https://is.gd/qMgk1B. Acesso em: 15 set. 2019.

PAANANEN, Hanna; LAPKE, Michael; SIPONEN, Mikko. **State of the art in information security policy development**. Computers & Security. Volume 88, January 2020, 101608. 2019. https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101608. Disponível em: https://is.gd/zQKNIk. Acesso em: 18 out. 2019.

RAMOS, Eduardo Augusto de Andrade; JOIA, Luiz Antonio. Uma investigação acerca do fenômeno do turn-away entre os profissionais de tecnologia da informação. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**. 2014, vol. 15, n. 4, p. 75-109. Disponível em: https://is.gd/DETFuT. Acesso em: 29 ago. 2019.

ROCHA, Alexandre Pereira da; CASTRO, Carla Giovanna Costa de; SILVA JÚNIOR, Ivan Monteiro da. **Os desafios da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal: um enfoque na segurança da informação e nas pessoas.** Universidade Federal Fluminense, Niterói, dez. 2017. Disponível em: https://is.gd/1b8De3. Acesso em: 29 ago. 2019.

SACRAMENTO, António José Caessa Alves do. A. **Uma Reflexão Sobre a Segurança nas Comunicações**. Revista Militar Nº 2464. Maio de 2007. Portugal. Disponível em: https://is.gd/EGsnNs. Acesso em: 01 nov. 2019.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação: Uma Visão Executiva.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003. p. 184.

SCHNEIER, Bruce. **The Case for Outsourcing Security**. Supl. to IEEE Computer Magazine, 2002. Disponível em: https://is.gd/FPcOPd. Acesso em: 21 out. 2019.

SOARES, Marison Luiz; CAPISTRANO, Alvaro Guilherme Ayres; BARBOSA, Mariana Biancucci Apolinário. **A rotatividade de servidores públicos na área de TI**: um estudo de caso sobre a ótica da gestão de pessoas. 2015. Disponível em: https://is.gd/hAJ6UD. Acesso em: 29 ago. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

CAPÍTULO 21

GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: PLANEJAMENTO URBANO NA REGIÃO DE MANGUINHOS A PARTIR DO PAC-FAVELAS E SUAS IMPLICAÇÕES

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 26/09/2020

Leonardo Machado Coelho Monteiro
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IPPUR-UFRJ, Especialização em Gestão Pública
Rio de Janeiro – RJ
Lattes iD: http://lattes.cnpq.br/5682434800291192

RESUMO: O objetivo geral deste artigo é refletir sobre as insuficiências/ineficiências associados à implementação do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) direcionado às regiões em situação de vulnerabilidade social, o PAC-favelas, bem como seu diálogo com outras políticas e a gestão pública. O *locus* de nossa pesquisa é Manguinhos – Rio de Janeiro. O PAC, firmado a partir do decreto presidencial 6.025/2007, foi lançado como uma ferramenta para impulsionar o desenvolvimento do Brasil em diversas áreas, combinando abordagens sociais e estruturais, como obras de urbanização, rodovias, produção de energia, etc. A formulação do programa parte do pressuposto de que o governo Lula 2003-2006 retirou o Brasil de uma profunda crise e lançou bases sólidas para o desenvolvimento, com indicadores econômicos positivos e condições para ampla distribuição de renda, criando assim um cenário propício para minimizar as desigualdades e afirmar a perspectiva progressista. Assim, podemos dizer que um dos maiores investimentos foi nas áreas Social e Urbano. O aperfeiçoamento da gestão pública e a valorização da qualidade de vida encontravam-se presentes nos principais objetivos da implementação do programa, além das movimentações econômicas produzidas pelo evento. Esse é o contexto em que foi lançado o PAC-favelas, inserido no eixo Social e Urbano, tendo como um dos principais objetivos o saneamento e urbanização de favelas. Iniciou-se, portanto, uma grande força operacional que promoveu esperança aos moradores das favelas envolvidas. A intenção desta pesquisa é verificar as condições em que o PAC-favelas como política pública foi apresentado e aplicado em Manguinhos, além de trazer a historicidade da região, para uma melhor compreensão.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas Públicas; Gestão Pública; Manguinhos; PAC-favelas; PAC.

MANAGEMENT AND PUBLIC POLICIES: URBAN PLANNING IN THE MANGUINHOS REGION FROM PAC-FAVELAS AND ITS IMPLICATIONS

ABSTRACT: The general objective of this article is to reflect on the shortcomings/inefficiencies associated with the implementation of the Growth Acceleration Program (PAC) aimed socially vulnerable regions, the PAC-favelas, as well as their dialogue with other policies and management public. The *locus* of our research is Manguinhos - Rio de Janeiro. The PAC, signed from the presidential decree 6.025 / 2007, was launched as a tool to boost Brazil's development in several areas, combining social and structural approaches, such as urbanization works,

highways, energy production, etc. The program’s formulation is based on the assumption that the Lula government 2003-2006 removed Brazil from a deep crisis and laid solid foundations for development, with positive economic indicators and conditions for broad income distribution, thus creating a favorable scenario to minimize inequalities and affirm the progressive perspective. So, we can say that one of the biggest investments was in the Social and Urban areas. The improvement of public management and the enhancement of quality of life were present in the main objectives of the program’s implementation, besides to the economic movements produced by the event. This is the context in which the PAC-favelas was launched, inserted in the Social and Urban axis, having sanitation and urbanization of slums as one of its main objectives. Therefore, a large operational force was started that promoted hope to the residents of the slums involved. The intention of this research is to verify the conditions in which PAC-favelas as a public policy was presented and applied in Manguinhos, besides to bringing the region historicity, for a better understanding.
KEYWORDS: Public Policies; Public Management; Manguinhos; PAC-favelas; PAC.

1 I INTRODUÇÃO

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), firmado a partir do decreto presidencial 6.025/2007, foi lançado como uma ferramenta para impulsionar o desenvolvimento do Brasil em diversas áreas, combinando abordagens sociais e estruturais, como obras de urbanização, rodovias, produção de energia, etc. O projeto é permeado pelo pressuposto de que o governo Lula 2003-2007 retirou o Brasil de uma profunda crise e lançou bases sólidas para o desenvolvimento, com indicadores econômicos positivos e condições para diminuir a disparidade de renda, criando um cenário propício para a diminuição das desigualdades sociais.

O projeto foi permeado por significativos montantes de investimentos em rubricas nas áreas social e urbana. O aperfeiçoamento da gestão pública e a valorização da qualidade de vida encontravam-se presente nos principais objetivos da implementação do programa, além das movimentações econômicas produzidas pelo evento.

A autora Claudia Trindade (2012) tratou em sua tese de doutorado sobre o PAC na região de Manguinhos e seus impactos. As políticas públicas deste programa não dialogaram de maneira satisfatória com o público alvo (moradores da região de Manguinhos), causando ao final uma insatisfação coletiva com tom de retrocesso, não de progresso ou crescimento. Segundo a autora, os resultados finais não contemplaram as propostas iniciais do programa.

João Araújo (2011) analisa com cuidado a formação do “Fórum Social de Manguinhos” em 2007. Este foi o principal canal de comunicação entre os moradores da região com representantes das esferas de poder envolvidas na aplicação do PAC na região, sendo elas: federal, estadual e municipal. Por mais que o diálogo não tenha sido vantajoso para os moradores, a constituição do Fórum nos faz refletir sobre os limites de poder e força que uma organização popular autônoma em situação de favela tem perante a sociedade

(ARAUJO, 2011, p. 21).

Numa perspectiva acadêmica, os trabalhos sobre o PAC em Manguinhos são recentes, visto que o término do programa ocorreu em 2012. Foram quatro anos de obras e as ondas de impactos a serem analisadas ainda estão em movimento. O propósito deste estudo é refletir um pouco mais sobre o tema, possibilitando assim a ampliação das discussões ainda muito recentes. Há uma correlação direta entorno da gestão pública, pois era ela responsável – ou esperava-se que fosse – pelo gerenciamento das ações.

Manguinhos ainda lida com precarizações geradas pelo PAC. Relatórios recentes mostram como O PAC-favelas gerou precarização do saneamento básico, situações de enchentes, prejudicou mobilidade urbana, não estabeleceu uma correlação satisfatória com a promoção da saúde coletiva, além de ter prejudicado o cotidiano dos moradores, mesmo após seu término, influenciando até mesmo na educação. (CARDOSO, PIVETTA, et al., 2016).

O objetivo geral deste artigo é refletir sobre as insuficiências/ineficiências associados à implementação do PAC-favelas como política pública em Manguinhos, seu diálogo com outras políticas e a gestão pública. A autora Cecília Minayo (2001) nos promove a metodologia necessária para organização dos pensamentos, avaliações e críticas do presente estudo, sendo este abordado de maneira qualitativa. Mais especificamente, apresentamos como foco a análise da implantação de políticas públicas de urbanização em favelas, especialmente em Manguinhos com o PAC-favelas (2008-2012), levantando as condições em que este programa foi apresentado e aplicado, bem como seu diálogo com os sujeitos sociais envolvidos nesta formulação.

Para alcançar nossa proposta, o artigo está estruturado nos conceitos de política pública, desenvolvimento da Historicidade e aplicação do PAC-favelas em Manguinhos. Buscamos sintetizar o Programa e seu relacionamento com políticas de urbanização e planejamento urbano, acrescentando um contexto histórico e expondo dados para análise.

2 | DIÁLOGO ENTRE POLÍTICAS E GESTÃO PÚBLICA

A logística do PAC-Manguinhos está estruturada nas seguintes formulações: as verbas, normas e diretrizes provém do governo federal; a autonomia das demais esferas que atuam em conjunto fica preservada desde que sigam as instruções; A articulação entre Estados e Municípios para divisão de tarefas, formulação de estratégias de aplicabilidade foram essenciais no panorama do Brasil. As decisões sempre foram reservadas aos gestores diretos no processo (governadores, prefeitos, secretários, etc.). Mesmo diante de todo este arranjo, para Manguinhos o PAC como política pública de Planejamento Urbano, se mostrou insuficiente.

A região se aprofundou às margens da sociedade e após o PAC-favelas suas condições não melhoraram. As obras foram inacabadas, mal formuladas ou até mesmo não

aplicadas. Toda esta política pública acabou afetando negativamente o cotidiano da região.

O Estado começa a ser questionado como instância coletiva de solução de problemas. Essa é uma perda significativa, pois leva à construção de valores individuais acima dos coletivos e, necessariamente, à ilusão de que problemas complexos criados dentro da lógica capitalista da produção de desigualdades podem ser resolvidos a partir do "cada um faz a sua parte". Há, portanto, uma constatação de que o amparo essencial do Estado com Manguinhos dificilmente ocorre, ou é aplicado maneira insatisfatória.

Segundo o autor Leonardo Monteiro (2019), ao buscarmos evidências nos documentos que amparem as visões constatadas entre os estudantes nas escolas públicas de Manguinhos, concluímos que podemos encarar os desdobramentos do PAC-Favelas como mais um trauma histórico-social na região, visto que as duas maiores intervenções a partir de políticas públicas – Programa de Saneamento para Populações de Baixa Renda (PROSANEAR) (1995) e o PAC-favelas (2008), que sustentaram uma promessa generalizada de melhoria de vida para os moradores da região, não cumpriram seus propósitos, gerando sensações de abandono e consequente descrédito com os governos e políticas públicas. Este cenário remete sentimentos de desesperança, tristeza e indignação (MONTEIRO, 2019, p. 57).

No âmbito da saúde coletiva, o autor Akerman (2002) indica que a promoção da saúde tem como uma de suas estratégias o movimento de cidades/municípios saudáveis, cujos autores Hancock e Duhl, em 1986, foram os primeiros a elaborarem uma definição para este movimento. Para eles, uma cidade saudável é aquela que está sempre criando maneiras de melhorar o ambiente físico e social da população, "fortalecendo os recursos comunitários que possibilitam às pessoas se apoiarem mutuamente no sentido de desenvolverem seu potencial e melhorarem sua qualidade de vida." (AKERMAN, 2002, p. 639).

Além disso, nos mostram que é necessário ressaltar a importância histórica das decisões tomadas por governos, por meio de estratégias como o planejamento urbano, *empowerment* comunitário e a participação popular, para estabelecer condições de saúde, interferindo nos determinantes sociais, econômicos e ambientais. (AKERMAN, 2002, p. 639).

Assim, podemos concluir que para se trabalhar a gestão de políticas públicas, é necessário que haja diálogo entre os governantes e a sociedade civil, pois, é de grande importância a participação social e o fortalecimento intersetorial para que se possa garantir a eficácia destas políticas. Portanto, podemos defender que a partir desse contexto será possível criar ambientes favoráveis, com políticas públicas que envolvam a qualidade de vida, respeitando sempre a participação popular e o contexto histórico-social de cada local.

3 I HISTORICIDADE E SINTETIZAÇÃO DO PAC-FAVELAS EM MANGUINHOS

O Rio de Janeiro como um todo vem sofrendo grandes transformações urbanas desde o final do século XIX e início do século XX. Toda esta conjuntura formulou o surgimento de favelas, associadas ao crescimento exponencial dos grandes centros urbanos sem uma previsão de logística. Diante disso, não podemos cair na ordem *Malthusiana* e afirmar que o pobre é responsável por sua própria pobreza, mas sim como

> o desenvolvimento das cidades como apoiado numa política singular: na ausência de políticas e garantia dos interesses que englobassem toda a população. Se a condição geral que rege a produção capitalista tende a concentrar riqueza, produzindo seres disponíveis para o mercado, no caso brasileiro acrescentava-se uma extrema desigualdade social, herança de passado colonial que se reconstituía sob novos formatos, a partir de extrema violência no trato da questão social (TRINDADE, 2012, p. 21)

No momento aqui não vamos entrar no mérito da questão, porém, o autor Jesse Souza (2004) discorda deste último ponto levantado por TRINTADE (2012), afirmando ele que a herança do passado colonial não é plausível, sendo correta, segundo o autor, uma reflexão acerca da modernização tardia e exploratória a partir da ocidentalização dos países latino-americanos. Sigamos.

Entre 1910 e 1940 foi implementado um processo de industrialização da região de Manguinhos, porém, crises no Brasil a posteriore tornaram a área cada vez mais decadente e, ao mesmo tempo, atrativa para moradores que gostariam de permanecer próximos ao centro da cidade (questão de mobilidade, condições de trabalho, etc.). Com o passar dos anos, principalmente na década de 1980, a área passa por um processo de empoderamento do narcotráfico e o governo se distancia (propositalmente?) de intervenções na região (TRINDADE, 2012, p. 28-32). Enfatizamos que a ausência da atuação do Estado em determinadas regiões, assuntos, movimentos sociais, etc, também pode ser interpretado como política pública, visto que os impactos desta omissão podem sim ser planejados (LESSA, 2014, p. 3).

Processos de habitação começaram e ser implantados na região por volta de 1960 com assentamentos, remoções, moradias provisórias, promessas de novas habitações de qualidade e financeiramente acessíveis aos moradores. Isso não ocorre de maneira satisfatória e Manguinhos torna-se cada vez mais um aglomerado populacional em situação de vulnerabilidade. Com a profunda crise econômica da década de 1970/80 e desindustrialização da região – a partir de um conceito macroeconômico – o desemprego aumenta consideravelmente, colaborando para vulnerabilidade e péssimas condições de vida dos moradores de Manguinhos. (TRINDADE, 2012, p. 33-38). Destaca-se aqui que a FIOCRUZ (Fundação Oswaldo Cruz) estabelece até hoje um diálogo com esta região, pois permeia seu entorno. Grandes pesquisas, intervenções e trabalhos de campo, em sua maioria voltados a promoção da saúde coletiva são elaborados na localidade.

Dentro da perspectiva federal temos o já extinto Ministério do Planejamento (2015), apresentando um escopo resumido do que viria a ser o PAC:

> O PAC, Programa de Aceleração do Crescimento, criado em 27 de janeiro de 2007, através do decreto 6.025, representa um novo modelo de planejamento, gestão e execução do investimento público. Articula projetos de infraestrutura públicos e privados e medidas institucionais para aumentar o ritmo de crescimento da economia. Modernizar a infraestrutura, melhorar o ambiente de negócios, estimular o crédito e o financiamento, aperfeiçoar a gestão pública e elevar a qualidade de vida da população são alguns dos objetivos do PAC. É também um instrumento de inclusão social e de redução das desigualdades regionais. Suas ações e obras geram empregos que garantem renda e consumo para milhares de trabalhadores e suas famílias (BRASIL, 2015)

O autor Leonardo Monteiro (2019), a partir de uma livre interpretação textual, correlacionou objetivos social e econômico na profundidade implícita que o trecho citado nos trás. O mesmo, aparentemente apresenta poucos direcionamentos, porém,

> (...) podemos destacar duas categorias de parâmetros como objetivos dessa política: o econômico e o social. O primeiro, espelhado nas palavras Infraestrutura, economia e incentivo ao consumo; o segundo, pela preocupação de que a política pública atue como "instrumento de inclusão social e redução das desigualdades regionais". Percebe-se que a ênfase da citação remete à primeira intenção: "para aumentar o ritmo da economia". Nesse sentido, os instrumentos de inclusão social parecem destinados a ocorrer como uma consequência dos primeiros processos, não como objetivo. (MONTEIRO, 2019, p.2)

Assim foi lançado o PAC-Favelas*,* inserido no eixo Social e Urbano, tendo dentre seus objetivos o saneamento e a melhoria da condição de vida dos moradores das favelas do Rio de Janeiro. Iniciou-se, portanto, uma grande força operacional que promoveu a esperança para moradores das favelas envolvidas.

O espaço urbano de Manguinhos, região definida como alvo deste artigo encontra-se na Zona Norte do Rio de Janeiro fazendo parte de um complexo que inclui as regiões da Maré e Morro do Alemão. Dentre as primeiras comunidades de favela em Manguinhos destacam-se a Coreia, Mandela e Amorim. Com o passar dos anos, programas político-habitacionais (e/ou sua ausência) orientaram a ocupação da região, determinando condições sociais e econômicas, provocando o afloramento de novas subdivisões comunitárias e identidades sociais. Por conta disso os limites territoriais da localidade são muitas vezes questionados estando sempre em expansão.

Manguinhos se destaca como um dos bairros do Rio de Janeiro com maior índice populacional, contabilizando mais de 36 mil moradores a partir de dados coletados pelo Censo 2010 (POPULACAO.NET, 2018). A partir de um documento oficial produzido pela prefeitura do Rio de Janeiro e o Instituto Pereira Passos em 2012, junto ao Conselho Estratégico de informações da Cidade, obtivemos acesso à análise de dados referente

ao Censo 2010, onde se observou regiões de favela no Rio de Janeiro, em especial, Manguinhos. Os resultados já demonstravam a realidade de vida e condições dos moradores cerca de dois anos após o início do PAC-Manguinhos, levando em consideração que os dados trabalhados foram coletados em 2010 e o PAC-Favelas teve seu início no ano de 2007.

O documento aponta situações de subemprego, falta de saneamento básico, abastecimento de água precário, dentre outras situações, cobrindo uma parcela considerável das regiões de favela no Rio de Janeiro, o que aponta para insuficiência, ou a até mesmo, ineficiência do PAC como política pública de urbanização aplicada na região. Manguinhos se destaca entre os três piores bairros nos quesitos levantados acima. Ainda segundo os dados de 2010/2012, os três bairros que apresentaram maior porcentagem de desempregados no Censo 2010 foram Manguinhos, Jacarezinho e Santa Cruz (INSTITUTO PEREIRA PASSOS, 2012). Esta realidade faz parte do cotidiano dos moradores da região de Manguinhos e afeta diretamente suas condições de vida, inclusive a cidadania.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados expostos e a leitura dos autores, consideramos plausível afirmar que o PAC-favelas não respondeu às expectativas da sua proposta em Manguinhos. Conforme o relatório citado na introdução e o conjunto de informações fornecido pelo Instituto Pereira Passos isto se corrobora.

Dentro da política pública aplicada de fato, a gestão demostrou-se aquém do esperado, visto que não articulou efetivamente à propósito dos moradores. Observou-se em determinado momento o direcionamento das ações sob responsabilidade das grandes empreiteiras envolvidas no PAC-favelas em Manguinhos.

Celina Souza (2006) faz uma discussão bibliográfica referente ao conceito de políticas públicas e afirma que não há uma definição específica, porém, a que julga mais satisfatória cabe a LassWell. O autor nos orienta que decisões e análises sobre políticas públicas implicam em responder as seguintes questões: “quem ganha o quê, por quê e que diferença faz?”. A partir desta frase podemos refletir acentuadamente sobre o caso de Manguinhos. Respondendo aos questionamentos do autor chegamos a conclusão que: quem ganhou não foi o público alvo; o porquê, pode ser facilmente associado à movimentação econômica altamente lucrativa e direcionada a classes sociais elevadas; e, por fim, a diferença pode ser observada na inequidade que um projeto progressista acentuou na região de Manguinhos.

Fecho este artigo com uma premissa particular: não adianta o quão progressista é a proposta (que foi), pois se não for gerida pelo Estado de maneira próxima e dialogada com o público alvo, em nosso estudo os moradores de Manguinhos, a corda sempre arrebentará para o lado mais fraco e o lucro prevalecerá.

REFERÊNCIAS

AKERMAN, Marco et al. **Avaliação em promoção da saúde: foco no" município saudável"**. Revista de Saúde Pública, v. 36, p. 638-646, 2002.

ARAÚJO, João Batista Oliveira (2011) **Cidadania escassa, controle negociado e os movimentos populares em favelas : reflexões a partir do estudo de caso do Fórum Social de Manguinhos, no Rio de Janeiro** – Rio de Janeiro**.** Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional p. 21.

CARDOSO, André; PIVETTA, Fátima; PORTO, Marcelo; CUNHA, Marize (2016) **PAC Manguinhos: Problemas não resolvidos e recomendações.** Rio de Janeiro, LTM – Fiocruz, Arquitetando Intersubjetividades – UNISUAM, LSECAU. Relatório, p.15 – 32.

INSTITUTO PEREIRA PASSOS, (2012) Censo 2010. **A Cidade do Rio de Janeiro** - Apresentação de Sérgio Guimarães, Diretor de Informações da Cidade do Instituto Pereira Passos. Rio de Janeiro. Atas de Reuniões, Prefeitura do Rio de Janeiro, Conselho Estratégico de Informações das Cidades.

LESSA, Celia Kerstenetzky (2014) **Políticas públicas sociais. Rio de Janeiro.** Universidade Federal Fluminense, Pró-Reitoria de Graduação. Centro de Estudos sobre Desigualdade e Desenvolvimento. Texto para Discussão nº 92, p. 3.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) (2001). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes: p. 07-80.

MONTEIRO, Leonardo Machado Coelho (2019). **PAC como Política Pública: um olhar das crianças de Manguinhos.** Monografia (Especialização) – Instituto Oswaldo Cruz, Pós-Graduação em Ciência, Arte e Cultura na Saúde: p. 2; 57.

SOUZA, Jessé. **A Gramática Social da Desigualdade Brasileira.** RBCS Vol. 19 no. 54, fevereiro/2004 p. 80.

SOUZA, Celina (2006) **Políticas Públicas: uma revisão da literatura** – Porto Alegre. Artigo - Revista Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 24.

POPULACAO.NET. (2018) **A população de Manguinhos** - Rio de Janeiro. Disponível em < https://bit.ly/2G3nFOx > Acesso em 24/09/2020 às 19:34.

TRINDADE, Claudia Peçanha da. (2012) **"Não se faz omelete sem quebrar ovos". Política pública e participação social no PAC Manguinhos** – Rio de Janeiro. Tese de Doutorado, Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humana.

CAPÍTULO 22

AS ENTIDADES DE DIREITO PÚBLICO, DEVEM ACEITAR A CAUSA DE IMPOSTO DE VALOR AGREGADO NO MÉXICO

Data de aceite: 04/01/2021

Rosa Hilda Hernandez Sandoval
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-0563-5705

Laura Leticia Gaona Tamez
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-8411-830X

Gabriel Aguilera Mancilla
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-0128-9155

Juan Jesus Nahuat Arreguin
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0001-8371-4313

Blanca Estela Montano Perez
Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración
Monclova Coahuila
ORC ID: 0000-0002-6646-8947

Valentin Alonso Novelo
Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración
Mérida, Yucatán
ORC ID: 0000-0002-1970-6594

Gustavo Alberto Barredo Baqueiro
Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Contaduría y Administración
Mérida, Yucatán
ORC ID: 0000-0002-7746-0756

Sergio Arcos Moreno
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Estudios Profesionales Zona Huasteca
San Luis Potosí, San Luis Potosí
ORC ID: 0000-0001-9292-1728

RESUMEN: El objetivo de esta investigación es identificar el entorno de entidades de derecho público para enfocar el artículo 3 de la ley del impuesto al valor agregado. Esta investigación se actualizó en el año de 2020, en la ciudad de Monclova, Coahuila. Esta investigación inicia con conceptos de Federación, estados y municipios, los organismos descentralizados, las instituciones y asociaciones de beneficencia privada, las entidades cooperativas o cualquier otra persona para desentrañar el entorno que sea posible y captar la idea o el espíritu que el legislador quiere argumentar en relación al artículo citado. El problema surge cuando se identifica que este artículo tiene un fondo complejo y se desconoces lo que implica cada término o los conceptos y más aun el procedimiento. Para tal efecto la pregunta es: ¿estos entes no causan impuestos federales o están exentos del impuesto al valor agregado? No obstante, cual sea el caso las entidades deben aceptar que se les traslade el impuesto. Asimismo, se identifican los ingresos que no pagan IVA para distinguir de los no objetos. Esta

investigación es con enfoque cualitativo y de aspecto fiscal. Para la terminología se aplica diccionario jurídico, leyes fiscales actualizadas, Constitución, Resolución Miscelánea Fiscal, libros entre otros elementos.
PALABRAS CLAVES: Federación, estados, municipios, impuesto al valor agregado.

PUBLIC LAW ENTITIES, MUST ACCEPT THE CAUSATION OF VALUE ADDED TAX IN MEXICO

ABSTRACT: The objective of this research is to identify the environment of public law entities to focus on article 3 of the value added tax law. This research was updated in 2020, in the city of Monclova, Coahuila. This research begins with the concepts of Federation, states and municipalities, decentralized organizations, private charitable institutions and associations, cooperative entities or any other person to unravel the environment that is possible and capture the idea or spirit that the legislator wants to argue in relation to the cited article. The problem arises when it is identified that this article has a complex background and it is unknown what each term or the concepts implies and even more so the procedure. For this purpose, the question is: do these entities not cause federal taxes or are they exempt from value added tax? However, whatever the case, entities must accept that the tax is transferred to them. Likewise, the income that does not pay VAT is identified to distinguish it from the non-object. This research is with a qualitative approach and fiscal aspect. For the terminology, a legal dictionary, updated tax laws, Constitution, Miscellaneous Tax Resolution, books among other elements are applied.
KEYWORDS: Federation, states, municipalities, value added tax.

1 | INTRODUCCIÓN

La presente investigación se actualizó en el año 2020, en la ciudad de Monclova, Coahuila Mexico. El objetivo de esta investigación es identificar el entorno de entidades de derecho público para enfocar el artículo 3 de la ley del impuesto al valor agregado. Esta investigación inicia con conceptos de Federación, estados y municipios, los organismos descentralizados, las instituciones y asociaciones de beneficencia privada, las entidades cooperativas o cualquier otra persona para desentrañar el entorno que sea posible y captar la idea o el espíritu que el legislador quiere argumentar en relación al citado artículo de la ley del impuesto al valor agregado. El término de Federación señala su competencia y sus límites y entre estos dos no existe subordinación sino coordinación, por lo cual una ley federal no prevalece sobre la local. El Estado son creencias y tradiciones y en la sociedad son generalmente impuestos. El único elemento que los individuos comparten en común es el sistema normativo el cual es muy amplio y por lo general se capta como si fuese un territorio o bien un gobierno. En cuanto a municipio sirve de base para la división del territorio u organización de la política de los estados, o miembros de la federación, asimismo se menciona los ingresos que percibe el municipio por concepto de impuestos de acuerdo a la actividad. Sin embargo, debido a la magnitud se delimita esta investigación a conceptos,

así como mención de algunos entes económicos relacionados a los ingresos que perciben los organismos descentralizados que son específicamente las Universidades autónomas, relacionadas a la educación con enfoque de impuesto al valor agregado como se establece en la revisión de literatura.

Para el ejercicio 2019, la Hacienda pública presume recaudar por concepto de Impuesto al valor agregado un monto superior de $ 995,203,3 de acuerdo a la tabla No. 5: de la ley de ingresos (LIF, 2019). Como se observa en el cuadro comparativo citado, este impuesto tiene un impacto económico en términos porcentuales para la recaudación de los impuestos en la que representa un lugar relevante. Para este tema se menciona el grado de importancia que tiene la Secretaría de Hacienda Pública de Administrar los recursos que ingresan.

2 I OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se presenta el objetivo general y el objetivo específico con la idea central de analizar el artículo 3 de la Ley de Impuesto al valor agregado y su entorno como son los conceptos o términos jurídicos de cada entidad y el efecto que tiene en la ley del Impuesto al valor agregado.

2.1 Objetivo general

Analizar el artículo 3 de la Ley del impuesto al valor agregado y su enfoque al entorno general como son los conceptos de Federación, estados y municipios, los organismos descentralizados las instituciones y asociaciones de beneficencia privada, las entidades cooperativas para el efecto de impuesto al valor agregado.

2.1.1 Objetivos específicos

1. Describir conceptos de entidades para analizar su entorno
2. Identificar el enfoque del artículo 3 LIVA, para su efecto en el Impuesto al valor agregado.

2.1.2 Justificación

Esta investigación beneficiará a estudiantes de licenciatura, contribuyentes que tienen contacto directo o indirecto con las entidades de derecho público en la traslación de impuesto y empleados que se encuentran o laboran en las entidades. Existe ocasiones cuando prestan servicios profesionales a una entidad y al emitir el comprobante se desconoces la estructura fiscal del artículo 3 de la ley del impuesto al valor agregado: al elaborar el comprobante de servicios profesionales pueden surgir preguntas como: está gravada con 0%, 16%, exenta o es no objeto del impuesto, o bien retención de IVA.

2.1.3 Delimitación

Esta investigación está delimitada a conceptos del propio artículo 3 de la ley de IVA, identificar los ingresos exentos que aparece en la Ley de Impuesto al valor agregado y se identifica los Organismos descentralizados en este caso específico las Universidades autónomas, cuando perciben ingresos por educación son considerados ingresos exentos que se encuentran en la fracción IV articulo 15 ley del impuesto al valor agregado de acuerdo con la argumentación de literatura.

3 I REVISIÓN LITERARIA

3.1 Conceptualización

Federación

A veces se utiliza como sinónimo de Estado federal como cuando el a. 40 de la C señala que México se constituye en una república compuesta de “Estados libres y soberanos en todo lo concerniente a su régimen interior pero unidos es una federación…” lo que es completamente erróneo, porque es confundir el todo con una de sus partes.

II. El Estado Federal Mexicano se crea en la C y es la propia ley fundamental la que constituye dos órdenes subordinados a ella la federación y las entidades federativas, a los que a su vez señala su competencia y sus límites y entre estas dos órdenes no existe subordinación sino coordinación, por lo cual una ley federal no prevalece sobre la local, sino que se aplica la expedida por la autoridad competente. Así, no existe jerarquía, entre los dos órdenes derivados de la C, sino coordinación; pero los dos están, como afirmaba, subordinados al a C que los creo. En esta forma la federación es unos de los órdenes que la C mexicana constituye y cuyos órganos tienes la competencia que expresamente les señala la norma de normas (JURIDICO, 1999).

Resumen. Lo que se entiende de la federación, en la competencia es decir no hay subordinación sino coordinación: una ley federal no prevalece sobre la local, en el caso del impuesto es federal y aplica a toda la república.

Estados

I. (Del latín *status*). El concepto de Estado y lo que significa han dado origen a las más importantes cuestiones debatidas en la filosofía política. No obstante, la enorme importancia que parece tener el Estado, sus tratadistas no se han puesto de acuerdo sobre su “naturaleza”, origen, funciones y fines. Muchas son las disciplinas que se ocupan de Estado. Algunas lo consideran una comunidad política desarrollada, consecuencia natural de la evolución humana, otras como la estructura del poder político de una comunidad. Otras ven en el Estado el cuadro geográfico donde se escenifican las aspiraciones nacionales. Unas veces se le identifica con la sociedad, i.e., como la totalidad del fenómeno social. Otras se le contraponen a sociedad. Unas veces se le equipara con la nación. Otras

con el poder. En este espacio el problema del Estado se aborda teniendo un contacto económico o cultural que supone una interacción más intensa que la que puede darse entre los individuos de un mismo Estado (Kelsen). Cualquier solución positiva a este problema tiene que suponer la idea de una ficción jurídica o política. Los miembros de una misma comunidad política son, desde este punto de vista, aquellos a quienes se aplican las mismas normas jurídicas (JURIDICO, 1999). Resumen de Estado. De hecho, intereses comunes, creencias y tradiciones en la sociedad son generalmente impuestos. El único elemento que los individuos comparten en común es el sistema normativo al cual se encuentran sometidos, aun si no comparten intereses, creencias, ideologías o credos.

En Materia fiscal todo lo relativo a los ingresos del estado provenientes de las contribuciones y a la relacionadas entre el propio estado y los particulares, considerados en su calidad de contribuyentes (Rodriguez, 1972).

Municipios

Es la organización político-administrativa que sirve de base a la división territorial y organización política de los estados, miembros de la federación. Integran la organización política tripartita del Estado mexicano, municipios, estados y federación. Responde el municipio a la idea de una organización comunitaria, con gobierno autónomo que nace por mandato de la C expresando en la artículo 115. Conforme a esta base jurídica suprema, el sistema jurídico municipal se crea por el cuerpo legislativo de los estados, sin que los municipios puedan dictar sus propias leyes. Es la ley orgánica Municipal comúnmente así denominada, expedida por la legislatura de cada estado, la que regula las otras dos potestades políticas propias a todo gobierno, la administrativa y la judicial. Debido seguramente, a que el municipio tiene suprimida su potestad legislativa, disminuida y subordinada la judicial y solo se presenta a los ojos de la comunidad con su potestad administrativa, responsable fundamentalmente de la administración y gestión de los servicios público, es que la doctrina mexicana ve en él una forma de organización administrativa descentralizada por región o territorial. Tiene a su cargo los servicios entre otras actividades (JURIDICO, 1999).

a	Agua potable y alcantarillado
b	Alumbrado publico
c	Limpia
d	Mercados y centrados de abastos
e	Panteones
f	Rastro
g	Calles, parques y jardines
h	Seguridad pública y transito
i	Los demás que la legislatura local determine según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios, así como su capacidad administrativa y financiera. Los municipios de un mismo estado previo acuerdo entre sus ayuntamientos y con sugestión a la ley podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz presentación de los servicios públicos que le correspondan.

Tabla No. 1. Actividades que presta el Municipio.

En esta tabla se presenta las actividades que realiza el Municipio.

Resumen de Municipio. El sistema jurídico municipal se crea por el cuerpo legislativo de los estados, sin que los municipios puedan dictar sus propias leyes, es un gobierno autónomo. Se puede apreciar que el municipio tiene a su cargo entre otros agua potable y alcantarillado para lo cual sería un tema para investigar.

Organismos descentralizados

Son organismos descentralizados las entidades creadas por ley o decreto del congreso de la unión o por decreto del ejecutivo federal, con personalidad jurídica y patrimonios propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten, según la Ley de la Administración Pública Federal en su artículo 45 (LOAPF, 2019).

Organismo descentralizado		Característica
SAT	Servicios de administración Publica	Es un órgano descentralizado de la SHCP, el SAT es independiente de SHCP, aunque al final funciona bajo el mandato del mismo, función es la de fiscalizar a los contribuyentes que cumplan con prácticas tributarias y aduaneras, facilitar e incentivar el cumplimiento tributario.
SHCP	Secretaria de Hacienda y Crédito Público	La Secretaría de hacienda y crédito público (SHCP) se encarga de los asuntos económico-financieros de México que tienen que ver con el Estado. Dentro de esos asuntos económico-financieros existen materias tales como: finanzas, fiscalidad, ingresos públicos, gasto público, deuda pública.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social	es una institución del gobierno federal, autónoma y tripartita (Estado, Patrones y Trabajadores), dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al propio instituto, llamada entonces asegurados o derechohabiente
UAdeC	Universidad Autónoma de Coahuila	Es un organismo público, descentralizado por servicio, dotado de plena personalidad jurídica y autónoma en sus aspectos económico, técnico y administrativo. (Ley orgánica).

Tabla No. 2: Organismos de descentralizados

En esta tabla 2: se presenta cuatro órganos descentralizados

Las instituciones y asociaciones de beneficencia privada

Las instituciones de beneficencia, son entidades legales creadas por particulares, su finalidad se considera de utilidad pública, no lucrativa, y el estado lo reconoce como auxiliares de la asistencia social, con capacidad de poseer un patrimonio propio, destinado a la realización de sus objetivos, se entenderá por acciones no lucrativas y de utilidad pública, los actos ejecutados por las instituciones de beneficencia con fondos particulares, sin objeto de especulación, con fines humanitarios, educativos o de mejoramiento físico y

mental (DOF, 2006).

3.2 Articulo 3 Ley del Impuesto al valor agregado

La Federación, el Distrito Federal, los Estados, los Municipios, los organismos descentralizados, las instituciones y asociaciones de beneficencia privada, las sociedades cooperativas o cualquiera otra persona, aunque conforme a otras leyes o decretos no causen impuestos federales o estén exentos de ellos, deberán aceptar la traslación a que se refiere el artículo primero y, en su caso, pagar el impuesto al valor agregado y trasladarlo, de acuerdo con los preceptos de esta Ley (LIVA, 2019). Se presentan los conceptos de ingresos exentos como es la educación, que corresponde a organismos descentralizados de acuerdo a la tabla No. 5.

La Federación, el Distrito Federal, los Estados, los Municipios, así como sus organismos descentralizados y las instituciones públicas de seguridad social, tendrán la obligación de pagar el impuesto únicamente por los actos que realicen que no den lugar al pago de derechos o aprovechamientos, y sólo podrán acreditar el impuesto al valor agregado que les haya sido trasladado en las erogaciones o el pagado en la importación, que se identifique exclusivamente con las actividades por las que estén obligados al pago del impuesto establecido en esta Ley o les sea aplicable la tasa del 0%. Para el acreditamiento de referencia se deberán cumplir con los requisitos previstos en esta Ley (LIVA, 2019). La Federación recibe: impuestos, contribuciones de seguridad social, contribuciones de mejoras, derechos, productos aprovechamientos corriente, renta de la propiedad entre otros.

La Federación y sus organismos descentralizados efectuarán igualmente la retención en los términos del artículo 1o.-A de esta Ley cuando adquieran bienes, los usen o gocen temporalmente o reciban servicios, de personas físicas, o de residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en el país en el supuesto previsto en la fracción III del mismo artículo. También se efectuará la retención en los términos del artículo 1o.-A de esta Ley, en los casos en los que la Federación y sus organismos descentralizados reciban servicios de autotransporte terrestre de bienes prestados por personas morales. Los Estados, el Distrito Federal y los Municipios, así como sus organismos descentralizados no efectuarán la retención a que se refiere este párrafo (LIVA, 2019). A continuación, se presenta un caso cuando un contribuyente presta servicios profesionales a un ente de organismo descentralizado por lo cual se presenta un ejemplo de retención.

Servicios profesionales prestados a organismos descentralizados de persona física la cual debe retener el Impuesto al valor agregado, asimismo cuando se trate de asimismo cuando se trate de comisiones.

	Determinación del Monto a retener	valor
	Base del impuesto	$ 10,000.00
(X)	Tasa de IVA sujeta al servicio 16%	$ 1,600.00
(=)	Total, del servicio	$ 11,600.00
(X)	Retención de IVA	$ 1,067.00
(=)	Total, neto a recibir	$ 10,533.00

Tabla No. 3.

De acuerdo a la tabla No. 3: debe retener impuesto al valor agregado cuando las personas morales o la Federación y sus organismos descentralizados reciban servicios profesionales independientes, por el otorgamiento de uso o goce temporal de bienes, así como de comisiones de las personas físicas.

3.3 Estructura de las entidades Federativas

En este apartado se presenta la estructura de las entidades Federativas, con la idea de tener una percepción del contenido, y la cual se observa que en la rama administrativa del poder ejecutivo se encuentra: la educación pública, así como la Secretaría de Hacienda Publica en las cuales se menciona en la literatura.

3.3.1 Entidades Federativas

Poder Legislativo

H. Cámara de Diputados

H. Cámara de Senadores

Auditoría Superior de la Federación

Poder Judicial

Suprema Corte de Justicia de la Nación

Consejo de la Justicia Federal

Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación

Órganos Autónomos

Instituto Nacional Electoral

Tribunal Federal de Justicia Administrativa

Comisión Nacional de los Derechos Humanos

Información Nacional Estadística y Geográfica

Comisión Federal de Competencia Económica

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

Instituto Federal de Telecomunicaciones

Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección

Poder Ejecutivo

Ramos Administrativos

Oficina de la Presidencia de la República

Gobernación

Relaciones Exteriores

Hacienda y Crédito Público

Defensa Nacional

Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural y Alimentación

Comunicaciones y Transportes

Economía

Educación Pública

Como se observa dentro de las entidades federativas se encuentran los poderes, y dentro del poder ejecutivo esta lo administrativo en este rubro se encuentra la Hacienda y crédito Público, y la Educación Pública con la idea general de saber cómo se clasifican los poderes.

3.4 Efecto en las entidades públicas en impuesto al valor agregado

La ley del impuesto al valor agregado en los artículos 9, 15, 20 y 25 inicia: “no se pagará el impuesto” en la enajenación de bienes; prestación de servicios de los siguientes servicios, uso o goce temporal de los bienes, importaciones siguientes, así lo establece, esto significa que son ingresos exentos por que el término no lo establece literalmente, pero al establecer no se pagara se interpreta que es exento para el impuesto al valor agregado. Esta mención es para poder identificar los ingresos percibidos considerados como no objeto, es decir: distinguir los ingresos exentos y los no objeto, por lo que se presenta tabla de los tipos ingresos, artículo que lo sustenta y el objeto del ingreso.

Articulo	Objeto	Tipo
Artículo 9 LIVA	Enajenación	1. Suelo 2. Casa habitación 3. Libros periódicos y revistas 4. Muebles usados 5. Billetes, loterías, rifas sorteos, juegos de apuestas, premios. 6. Monedas nacionales, extranjeras, piezas de oro o plata 7. Partes sociales 8. Lingote de oro 9. Ciertos bienes

Tabla No. 4: ingresos exentos

De acuerdo a la tabla No. 4: se establece en el artículo 9 LIVA, no se pagará el impuesto por la enajenación de estos ingresos que perciban es decir considerados exentos de impuesto al valor agregado.

Articulo	Objeto	Tipo
Artículo 15 LIVA	Prestación de Servicios	1. Comisiones hipotecarias 2. Comisión de AFORES 3. Servicios gratuitos 4. Los de enseñanza que presta la federación 5. Transporte de personas 6. Transporte marítimo internacional 7. Intereses 8. Servicios médicos
	IV Los de enseñanza que presta la Federación	Los de enseñanza que preste la federación, el distrito federal, los estados, los municipios y sus organismos descentralizados, y los establecimientos de particulares que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la ley general de educación, así como los servicios educativos a nivel preescolar.

Tabla No. 5:

En esta tabla 5: establece que no se pagara el impuesto al valor agregado es decir están exentos del impuesto en este caso los de la federación que aplica al artículo 3 LIVA, para delimitar, esto significa que la federación cuando expida comprobantes por educación estos se consideran exentos del impuesto al valor agregado de acuerdo al artículo 15 LIVA.

Articulo	Objeto	Tipo
Artículo 20 LIVA	Uso o goce	1. Casa habitación

Tabla No. 6:

De acuerdo con la tabla No. 6: los ingresos que se reciban por uso o goce por casa habitación, no se pagará impuesto al valor agregado.

Articulo	Objeto	Tipo
Artículo 25 LIVA	Importación	1. Temporales u otros, 2. equipos de menajes de casa,

Tabla No. 7

JURISPRUDENCIA

Se presenta Jurisprudencia de organismos descentralizados en las cual se establece que los ingresos son exentos relacionados a la educación de acuerdo al análisis tabla No. 5.

(Circuito, 2007). Acudir a número de registro 173015, tesis aislada, Colegiados tribunales de circuito, Suprema Corte de Justicia de la Nación. 1.3oC595C, PAGINA 1688, Materia Civil Administrativa, Tomo XXV, Marzo 2007. Nombre de la tesis: IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, SE ENCUENTRAS EXENTO DE SUS PAGOS LOS INTERESES, GENERADOS POR OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO REALIZADAS CON LOS PARTICULARES DEL CRÉDITO, DERIVADO DE UN FIDEICOMISO PUBLICO CON PROPÓSITOS EDUCATIVOS.

3.5 Ley de Ingresos de la Federación

En esta tabla se presenta los ingresos que se presume recibir y en la que se observa que la Ley del impuesto al valor agregado es un rubro significativo.

Part	Ley de Ingresos de la Federación para 2019	Valor
	Impuestos Sobre los Ingresos:	$ 1,752,500.2
	Impuesto al valor agregado.	995,203.3
	Impuesto especial sobre producción y servicios	437,900.9
	Cuotas para el Seguro Social a cargo de patrones y trabajadores.	343,133.4
	Productos	6,778.1
	Derechos por Prestación de Servicios:	46,273.6
	Aprovechamientos	67,228.8
	Ingresos por Venta de Bienes y Prestación de Servicios de Instituciones Públicas de Seguridad Socia	60,179.9
	Petróleos Mexicanos.	524,291.6
	Comisión Federal de Electricidad.	418,226.0
	Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Subvenciones, y Pensiones y Jubilaciones	520,665.2
	Ingresos Derivados de Financiamientos	539,871.4
	Diversos	163,366.8
	total	5,838,059.7

Tabla No. 7

En la tabla No. 7: se presenta el presupuesto de la ley de ingresos de la Federación para el año 2019, en la que se proyecta los ingresos que recibirá la federación para cubrir los gastos público por medio de la ley de presupuestos que se proyecta por la ley de egresos de la federación para el ejercicio de 2019, que se publicará por medio del diario oficial de la federación.

3.6 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

La Hacienda pública está formada por el conjunto de unidades administrativas que se encargan de recaudar los ingresos públicos provenientes de actividades propias de la competencia de gobierno Federal, en tanto que las otras haciendas públicas, las estatales y las municipales, como su propio nombre lo indica, están constituidas por las correspondientes unidades administrativas que se encargan de manejar los aspectos financieros, presupuestales y fiscales de su competencia, en sus respectivas circunscripciones tanto pública como territoriales. Estas haciendas públicas reciben en la práctica el nombre de secretarías de finanzas o tesorerías, ya sea estatales o municipales. No existe uniformidad en el nombre a estas importantes unidades en los diferentes estados y municipios del país (Mabbarak , 2007). La Hacienda Pública Federal está integrada por las dependencias, así como por los organismos y entidades de apoyo que se encargan de manejar y en su caso de distribuir los recursos económicos de que dispone el gobierno federal para hacer frente a los gastos públicos. Esta dependencia es Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En el artículo 90 de la Constitución General de la Republica establece la forma en que se podrá crear, mediante una ley que expida el congreso, las diversas dependencias y entidades de la administración pública Federal, señalando que en esta ley se distribuirán los negocios que estarán a cargo de cada una de las unidades administrativas que para el efecto se constituyan, las cuales recibirán el nombre de secretarías o departamentos; esto es lo que se conoce como administración pública centralizada (CPEUM, 2019).

4 I CONCLUSIÓN

Como se mencionó al principio es un artículo con mucho fondo que puede analizar en detalle por cada entidad pública, no obstante es para analizar el enfoque fiscal que corresponde a la obligación de cobrar impuesto al valor agregado, según el artículo 3 LIVA, estas entidades Federativas no causan impuestos o están exentas de ellos, los artículos que se analizaron que son 9, 15, 20 y 25LIVA, establece textualmente no se pagará el impuesto mientras que en el artículo 3LIVA, establece no causan impuestos o están exentos con este análisis se podrá interpretar que los ingresos están exentos, en el caso de la fracción IV del Artículo 15 la educación especificadamente establece: no se pagara el impuesto por los servicios. Los de enseñanza que preste la federación, el distrito federal, los estados, los municipios y sus organismos descentralizados, y los establecimientos de particulares que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos de la ley general de educación, así como los servicios educativos a nivel preescolar. Se recomienda para investigaciones futuras analizar cada identidad los ingresos, actos o actividades que perciben.

REFERENCIAS

Calvo , E., & Montes, E. (2019, 01 31). **Ley de Impuesto sobre la renta.** *editorial themis, S.A. DE C.V.* (THEMIS, Ed.) MEXICO, MEXICO, CIUDAD: THEMIS.

CFF. (2019, 01 01). Promoción. *CFF* . (THEMIS, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico.

LIF. (2019, 01 01). *LIF*. (DIPUTADOS, Editor) Retrieved 10 13, 2018

Circuito, T. C. (Ed.). (2007, Marzo 01). *SCJN*. (S. C. NACION, ***Producer, & TESIS DE ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS)*** Retrieved from IUS: https://scjn.gob.mx/sjfisist/paginas/Detalle

LIVA. (2019, 01 01). ***Requisitos del acreditamiento. IVA*** . (TEHEMIS, Ed.) Mexico, Mexico, Mexico: THEMIS.

LOAPF. (2019, 01 01). ***www.ordenjuridico.gob.mx.*** (LOAP, Producer) Retrieved 10 21, 2019, from www.ordenjuridico.gob.mx: hhttp://WWW.ORDENJURIDICO.GOB.MX

CPEUM. (2019). ***CPEUM. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS***

DOF. (2006, 10 27). ***LEY DE INSTITUCIONES Y ASOCIACIONES DE BENEFICIENCIA PRIVADA PARA EL EDO DE COAHUILA DE ZARAGOZA. LIABPECZ .*** (C. COAHUILA.GOB.MX, Compiler) SALTILLO, COAHUILA, SALTILLO: DOF.

JURIDICO, D. (1999). ***DICCIONARIO JURIDICO (***PORRUA ed., Vol. SEGUNDO). (PORRUA, Ed.) MEXICO, MEXICO, MEXICO: INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURIDICAS.

Mabbarak , D. (2007). ***Derecho Financiero Público*** (MC GRAW HILL ed., Vol. 1). (M. G. HILL, Ed.) MEXICO, MEXICO, MEXICO: JURIDICA.

RISR. (2019, 01 01). **REGLAMENTO DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA**. *THEMIS* .

Rodriguez, R. (1972). **COECCION TEXTOS JURIDICOS UNIVERSITARIOS** (Vol. SEGUNDA EDICION). (OXFORD, Ed., & R. RODRIGUEZ, Trans.) MEXICO,
MEXICO, MEXICO: UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO.

Trueba, A. (2014, 07 31). **Ley Federal de Trabajo**. *Derechos humanos laborales* , 938. (PORRUA2014, Ed.)

CAPÍTULO 23

VARIÁVEIS QUE AFETAM A INTENÇÃO EMPREENDEDORA EM ESTUDANTES UNIVERSITÁRIOS

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 16/10/2020

Juana María Saucedo Soto
Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Mercadotecnia
Saltillo, Coahuila. México
ORCID: 0000-0002-8075-8764

Juan Bernardo Amezcua Núñez
Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Mercadotecnia
Saltillo, Coahuila. México
ORCID: 0000-0001-6227-2202

Alicia del Socorro de la Peña de León
Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Mercadotecnia
Saltillo, Coahuila. México
ORCID: 0000-0003-0460-5755

Viridiana Galván Maldonado
Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Mercadotecnia
Coahuila. México

RESUMO: A origem das teorias empresariais vem principalmente de uma perspectiva económica e tem as suas raízes principalmente em França, no Reino Unido e na Áustria. Os economistas tendem a desenvolver teorias sobre a importância das decisões que estão relacionadas com a utilização de recursos à medida que procuram obter resultados económicos, tais como o desempenho das empresas e dos países. Existe também a perspectiva psicológica onde muitos dos modelos propostos enfatizam a importância de como as pessoas apreciam a viabilidade dos seus projectos e a percepção do controlo sobre os recursos. Tal subjectividade depende em grande medida da cultura e do contexto em que a pessoa se encontra a si própria. As normas culturais, bem como as leis e regulamentos particulares de cada país têm uma influência importante na percepção e comportamento dos empresários (GEM, 2015; OCDE, 2014). O objectivo deste estudo é identificar que variáveis determinam a intenção empreendedora dos estudantes universitários. O instrumento foi aplicado aos estudantes da Escola de Marketing em Agosto e Setembro de 2019. Este estudo é sobre intencionalidade; não pretende alcançar a realização de acções ou comportamentos, uma vez que a população a que se dirige é a comunidade estudantil. As questões para determinar a variável dependente, intenção empresarial, baseiam-se no modelo realizado por Espiritu et Sastre (2007). Como resultado, descobriu-se que ter membros da família que são empresários e tentar tomar medidas para iniciar um negócio são os dois factores que têm maior impacto na intenção empreendedora. É importante desenvolver uma cultura empreendedora nos estudantes, a fim de criar novas empresas. Não há dúvida de que o papel das universidades é fundamental na formação do capital humano.

PALAVRAS-CHAVE: Intenção empreendedora, empreendedorismo e educação

VARIABLES AFFECTING ENTREPRENEURIAL INTENT IN COLLEGE STUDENTS

ABSTRACT: The origin of entrepreneurship theories comes mainly from an economic perspective and has its roots mainly in France, the United Kingdom and Austria. Economists tend to develop theories about the importance of decisions that are related to the use of resources as they seek to obtain economic results, such as the performance of companies and countries. There is also a psychological perspective where many of the proposed models emphasize the importance of how people appreciate the viability of their projects and the perception of control over resources. Such subjectivity depends to a large extent on the culture and context in which the person finds himself. Cultural norms as well as country-specific laws and regulations have an important influence on the perception and behavior of entrepreneurs (GEM, 2015; OECD, 2014). The aim of this study is to identify which variables determine entrepreneurial intent in university students. The instrument was applied to students of the Faculty of Marketing in August and September 2019. This study is intentional; it is not intended to lead to the realization of actions or behavior since the target population is the student community. The questions to determine the dependent variable entrepreneurial intention is based on the model carried out by Espíritu and Sastre (2007). As a result, it was obtained that having family entrepreneurs and trying actions to start a business are the 2 factors that most impact on entrepreneurial intention. It is relevant to develop in the student the entrepreneurial culture for the creation of new companies. There is no doubt that the role of universities is fundamental in the formation of human capital.

KEYWORDS: Entrepreneurial intent, entrepreneurship and education.

1 I INTRODUCCIÓN

Las Universidades aportan investigaciones de diferente índole a través de las cuales se pretende contribuir como generadora y difusora del conocimiento; tarea que va más allá de la compleja labor de formación, y tiene que reflejarse en avances científicos y tecnológicos eficazmente transmitidos al sistema productivo.

Las universidades juegan un nuevo papel, contribuyendo no sólo con la investigación para que se puedan dar las condiciones para la generación de nuevas empresas, sino como promotora de su gestación dentro de ella misma, tanto de sus estudiantes como de sus docentes. Esta investigación se realizó en los meses de agosto y septiembre de 2019.

De acuerdo con Tarapuez y Botero (2007) el emprendedor se define como el futuro empresario cuyas características lo distinguen para; combinar los factores de producción, responder a la demanda y distribuir posteriormente los ingresos conforme a la labor de cada actor que participó en el proceso.

El Instituto Mexiquense del Emprendedor “IME” (2014) lo define como la persona que toma decisiones innovadoras para crear, desarrollar, consolidar y expandir empresas, tomando los riesgos y acciones necesarias.

Stevenson (2000), citado por Gajón, Reyna, Armenteros y Mijares (2014) refieren

que la actividad de emprender persigue la oportunidad más allá de los recursos que se controlan en la actualidad, asumiendo riesgos.

Global Entrepreneurship Monitor GEM (2013) cita que el emprendedor no sólo es aquel que intenta abrir una nueva empresa como modo de autoempleo, sino también el que crea una nueva unidad de negocio o expande uno existente

Un emprendedor desea ser autónomo, libre, no le gusta depender de los demás, cumple sus objetivos personales, está atento para actuar de acuerdo a las circunstancias, mide y toma riesgos, desea obtener resultados y salir adelante, esto se une con la perseverancia, entrega, constancia, fe y las ganas por cumplir sus sueños.

Hay dos tipos de motivación que impulsan a los emprendedores a actuar; los de oportunidad y los de necesidad. El primero surge porque encuentra una oportunidad rentable en el mercado y el segundo inicia la actividad como un último recurso para evitar el desempleo (Reynolds, Gartner, Greene, Cox & Carter, 2008). Por su parte, los emprendedores de oportunidad buscan ser independientes, autónomos y tienen el deseo de arrancar su propio negocio/empresa y los que lo hacen por necesidad, sólo tienen el deseo firme de trabajar.

De acuerdo a un estudio realizado por Headd (2003) dice que las tasas de supervivencia de los negocios cuando son fundados por emprendedores de oportunidad son mayores, lo mismo opina GEM señalando que tienen mayores tasas de supervivencia (Reynolds et al., 2008). Por su parte Headd (2003) y a Van Praag (2003) dicen que cuando el emprendedor por necesidad encuentra otro trabajo, la tendencia señala que liquidará su negocio y el de oportunidad, continuará con él mientras se mantenga a flote. Ho & Wong (2007) refieren que los emprendedores por oportunidad son más innovadores.

2 | REVISIÓN DE LA LITERATURA

Es importante iniciar con algunas definiciones proporcionadas por INADEM, (2014).

Cultura emprendedora: Conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, prácticas, costumbres y acciones dirigidas a fomentar el espíritu emprendedor y difundir los beneficios del emprendimiento entre la población.

Emprendedor Las mujeres y los hombres en proceso de crear, desarrollar o consolidar una micro, pequeña o mediana empresa.

Emprendimiento Cualquier intento de un nuevo negocio o empresa de modo que genere autoempleo, una nueva unidad de negocio, o la expansión de un negocio existente; llevado a cabo por un individuo, grupo de individuos o un negocio establecido.

El emprendimiento se ha convertido, desde hace más de dos décadas, en una esperanza de crecimiento, es una forma de generar empleo y acrecentar el desarrollo socio-económico que mejora el bienestar social. El emprendimiento se ha estudiado desde el punto de vista académico, en un principio desde una perspectiva económica en donde se

buscaba la relación entre el desarrollo económico y la ganancia, es decir un emprendimiento empresarial con objetivo de lucro, después se empieza a investigar desde el punto de vista de la psicología, sociología y antropología (Guzmán y Trujillo, 2008). También es importante recalcar que el emprendimiento se puede analizar desde 2 perspectivas, la teoría de la creación, el emprendedor crea oportunidades a partir de los recursos que posee (Chandler, DeTienne, McKelvie, y Mumford, 2011) y la teoría del descubrimiento, en contraposición con la anterior las oportunidades no se crean, sino que se descubren (Álvarez y Barney 2007).

Respecto a México, en estos últimos 20 años ha habido un gran crecimiento en el sector emprendedor. Esto fue particularmente claro en la segunda mitad de década de los 90 por el impacto de la crisis económica y las pocas alternativas de empleo existentes en ese momento.

En México de cada 100 negocios que nacen en el sector comercio, 34 sobreviven después de cumplir un año, una tercera parte de ellos son dirigidos por mujeres. La tasa de actividad emprendedora es del 12.9%; y el 45% de la población adulta percibe que hay buenas oportunidades para iniciar un negocio, y el 62% de personas confía en sus habilidades y conocimientos para arrancar con un proyecto emprendedor; con este escenario optimista es de relevancia la formación de emprendedores para la creación de empresas. (INEGI, 2012). Sin embargo, de acuerdo a (Flores, 2014) México presenta un fuerte rezago en materia de emprendimiento ya que en América Latina se ubica en el penúltimo lugar de 13 economías y son los jóvenes son los que reportan menos actividad, respecto de la población adulta.

La Secretaría de Economía (SE, 2012), a través del Programa Nacional de Emprendedores afirma que sólo el 5% de Instituciones de Educación Superior [IES] cuenta con un modelo emprendedor y dicho programa tiene como objetivo promover e impulsar en los mexicanos la cultura y desarrollo empresarial para la creación de emprendedores, empresas y empleos.

Con respecto a la educación y formación emprendedora son pocas las universidades que tienen ese enfoque, donde a través de diferentes asignaturas se les proporciona a los estudiantes conocimientos de economía de mercado y espíritu empresarial para la creación de nuevas empresas y el desarrollo y crecimiento de las actuales. Algunas también ofrecen los servicios de incubadoras de negocios.

Cabe resaltar 3 Universidades en especial por proveer a sus estudiantes y a emprendedores en general, de incubadoras de negocios, en primer lugar, la UNAM, ofrece una red de incubadoras empresariales donde les dan apoyo a los estudiantes para poder emprender, se les proporciona apoyo teórico y tecnológico para llevar a cabo su proyecto, cuenta con reconocimiento por la INADEM (Instituto Nacional del Emprendedor). También la UNAM cuenta con su propia tienda donde los productos innovadores de los emprendedores universitarios están disponibles para su venta al público en general.

En segundo lugar la red de Incubadoras del ITESM, que representa una plataforma integral de apoyo para la creación y desarrollo de nuevas empresas, brindando las herramientas y el soporte necesario para que los emprendedores tengan más y mejores oportunidades de iniciar y hacer crecer su propio negocio, teniendo como objetivos esenciales: Ofrecer a los alumnos, a los egresados y a la comunidad emprendedora un modelo de desarrollo de nuevas empresas, formar empresarios y empresas competitivas en el ámbito nacional e internacional, que contribuyan al desarrollo social de la comunidad y propiciar la contribución de los campus del Tecnológico de Monterrey al desarrollo de la región de influencia. El Ranking Princeton Review 2017 posicionó al Tecnológico de Monterrey en el número 14 en la categoría de programas de emprendimiento a nivel de licenciaturas.

En tercer lugar, se encuentra la Incubadora de la UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México), cuyo objetivo es brindar el soporte necesario a emprendedores–empresarios (universitarios y no universitarios) para el arranque y desarrollo de empresas exitosas, financieramente viables, autosuficientes y generadoras de empleos, a través del Modelo de Atención Empresarial.

Por parte del gobierno federal a través del INADEM-El Instituto Nacional del Emprendedor, que es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

El comportamiento emprendedor constituye un buen ejemplo de innovación, ya que cuando una persona elige emprender por lo general es alguien creativo y novedoso. En un estudio realizado por Roth y Lacoa (2009) mencionan que la fuerza de la decisión para innovar constituía una función ordenada de la percepción del riesgo y la certeza asociada a la situación de decisión. Se confirmó que las variaciones en los valores de riesgo y certeza hacían co-variar la fuerza de la decisión para el cambio. Esto querría decir que ambas variables ejercen un efecto diferencial sobre el innovador, demandando más o menos esfuerzo y destrezas o competencias para encarar los riesgos e incertidumbres percibidos. Esto significa que la persona decide emprender o innovar cuando hace un cálculo de la magnitud del riesgo o la incertidumbre por una parte y una evaluación de sus capacidades propias para enfrentarlos con éxito. (Roth y Lacoa, 2009).

Es importante recalcar que existe un comportamiento previo al comportamiento emprendedor y del surgimiento de las empresas, es la existencia de la intención emprendedora. La intención emprendedora se puede definir como el auto-reconocimiento de la convicción de crear un negocio y la planificación consciente para su realización en un tiempo futuro (Soria, Zúñiga y Ruíz, 2016). Otros factores que también influyen en el

individuo son la cultura, su entorno social y familiar, su sistema de valores, el nivel educativo, todo esto pueden generar el deseo o no de crear una empresa propia. Otro elemento básico es el concepto de autoeficacia, que se entiende como la creencia personal de poseer las capacidades para realizar acciones que permitan obtener los resultados deseados (Soria, Zúñiga y Ruíz, 2016)

En la literatura existen una serie de modelos explicativos de la intención emprendedora. Para Shapero y Sokol (1982) la deseabilidad, la viabilidad percibida y la propensión a actuar (propensión al riesgo) son determinantes de la intención emprendedora. La teoría del comportamiento o conducta planificada de Ajzen (1991) indica que los determinantes de la intención son la opinión favorable o desfavorable que la persona tiene hacia ella misma (actitud), una norma subjetiva de presión social para llevar a cabo una conducta, y el grado de control percibido de la conducta. (Soria, Zúñiga y Ruíz, 2016).

Para este proyecto de investigación, se han utilizado 7 preguntas que comprenden las cuatro dimensiones: percepción de viabilidad, percepción de deseabilidad, esfuerzo personal y detección de habilidades. (Espíritu y Sastre, 2007)

Este concepto de intención emprendedora es de intencionalidad, no se pretende llegar a la realización de acciones ni de comportamiento ya que la población a la que está dirigido el estudio es la comunidad estudiantil. El modelo de preguntas para determinar la variable dependiente intención emprendedora, está basado en el modelo realizado por Espíritu y Sastre (2007).

3 | MÉTODO

Este es un proyecto de investigación cuantitativo, el instrumento se aplicó a una muestra de 104 estudiantes de la Facultad de Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Coahuila. Con un 90% de confianza y un 6.5% de margen de error. Se validó el instrumento, obteniendo un Alfa de Crombach de .823. El instrumento fue aplicado a estudiantes en los meses de agosto y septiembre de 2019. El análisis de información se hizo con paquete estadístico SPSS. Las dimensiones fueron medidas con una escala de Likert de 5 niveles, donde 1 significaba estar totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. En base a la información se proponen las siguientes hipótesis:

H1: La intención emprendedora se verá influenciada positivamente por la variable tener familiares empresarios

H2: La intención emprendedora se verá influenciada positivamente por la variable has iniciado acciones encaminadas a empezar tu propio negocio

H3: La intención emprendedora se verá influenciada positivamente por la variable género.

4 I RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada son: 42.3% son hombres y 57.7% mujeres, el 43.3% tiene entre 18 y 20 años y el 46.2% entre 21 y 23. El 65.4% trabaja o ha trabajado y de ellos el 48.1% tiene entre 1 y 3 años de experiencia laboral. El 55.8% ha tomado acciones encaminadas a empezar un negocio y de ellos el 22.2% ha tomado algún curso sobre creación de empresas. El 56.7% tiene algún familiar empresario, de ellos el 29.8% son microempresas y el 27.9% son de giro comercial.

Para comprobar la primera hipótesis se utilizó la Prueba U de Mann-Whitney obteniendo que la variable dependiente tener familiares empresarios si es significativa, ya que las 5 preguntas que componen las 4 dimensiones (percepción de viabilidad, percepción de deseabilidad, esfuerzo personal y detección de habilidades) son estadísticamente significativas con una sig asintótica < 0.05 (Tabla 1).

Estadísticos de prueba[a]

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Pienso algún día tener mi propia empresa	1064.000	2099.000	-2.074	.038
La idea de tener mi propio negocio frente a trabajar por cuenta ajena me resulta atractiva	960.500	1995.500	-2.651	.008
Estaría dispuesto a hacer un gran esfuerzo y dedicar el tiempo necesario para crear mi propia empresa	1040.000	2075.000	-2.314	.021
Estaría dispuesto a invertir mis ahorros para tener mi propia empresa	927.500	1962.500	-3.080	.002
Considero que tengo habilidad para descubrir oportunidades de negocio	941.000	1976.000	-2.691	.007

a. Variable de agrupación: Tiene familiares empresarios

Tabla 1 Prueba de U de Mann-Whitney

La segunda hipótesis se comprueba con la Prueba U de Mann-Whitney donde la variable dependiente: has iniciado acciones encaminadas a empezar tu propio negocio es significativa para todas las dimensiones excepto la percepción de deseabilidad, todas tienen una significancia < a 0.05 (Tabal 2)

Estadísticos de prueba[a]

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
Pienso algún día tener mi propia empresa	787.000	1868.000	-4.294	.000
La idea de tener mi propio negocio frente a trabajar por cuenta ajena me resulta atractiva	1128.000	2209.000	-1.485	.138
Estaría dispuesto a hacer un gran esfuerzo y dedicar el tiempo necesario para crear mi propia empresa	1048.500	2129.500	-2.293	.022
Estaría dispuesto a invertir mis ahorros para tener mi propia empresa	1068.500	2149.500	-2.039	.041
Considero que tengo habilidad para descubrir oportunidades de negocio	810.500	1891.500	-3.636	.000

a. Variable de agrupación: Tienes o has iniciado acciones encaminadas a empezar tu propio negocio

Tabla 2 Prueba de U de Mann-Whitney

La tercera hipótesis se rechaza, ya que la variable dependiente genero no influye en la intención emprendedora, sin embargo, aunque no es estadísticamente significativa se puede observar en la figura 1 que el porcentaje de mujeres que piensa poner o crear su propia empresa es mayor (49.04%) que el de los hombres (40.39%).
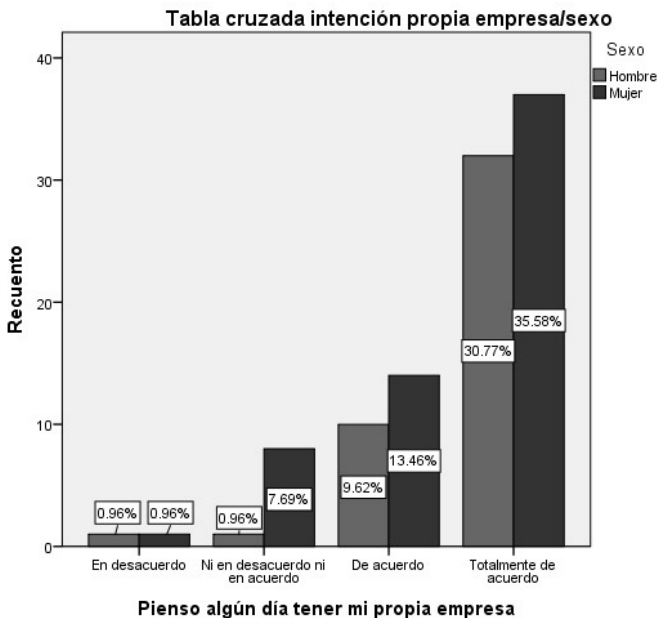
Figura 1 Tabla cruzada

5 I CONCLUSIONES

Se entiende que la intención emprendedora se forma de varios elementos como las características personales, sociales y culturales, así como de varias dimensiones, como lo demuestran diferentes autores. De acuerdo a este proyecto se pudo identificar que las variables: familiares empresarios y acciones encaminadas a iniciar una empresa son significativas. Cuando los jóvenes universitarios tienen familiares empresarios, esta persona puede actuar como un modelo de conducta. Las teorías sociales del aprendizaje mencionan que se puede adquirir conocimiento o aprender a través de la observación del comportamiento de otras personas. Por tal motivo se espera que mientras más conoce a personas que hayan iniciado un negocio recientemente, el estudiante universitario tendrá una mayor intención emprendedora (GEM 2017/2018).

Cabe mencionar que es relevante que en las Universidades también se cuente con profesores que tengan práctica empresarial, por el efecto positivo en los estudiantes

En la actualidad las universidades públicas de Coahuila de nivel superior se promueve el emprendedurismo en coordinación con la Secretaria de Economía a través de ferias de emprendimiento, exposiciones y concursos de innovación que se realizan anualmente o semestralmente, con el propósito de motivar a los estudiantes a innovar o crear nuevos productos o procesos, y en las que se presentan productos innovadores, más sin embargo en la práctica se ha tenido poco éxito, debido principalmente a la falta de recursos económicos para continuar un proyecto o la falta de seguridad y confianza del emprendedor.

Arrollo y Jiménez citan a Clark (1998) que menciona que el papel de las universidades pasa de ser un mero agente que proporciona capital humano con un cierto nivel de conocimiento nuevo que se genera a través de la investigación a ser un sujeto activo contribuyendo al desarrollo tanto económico como social del territorio donde se ubica.

Fomentar una cultura emprendedora desde la academia implica visualizar el emprendedurismo como eje transversal de los programas de estudios de las diversas disciplinas del conocimiento. Como resultado del proceso enseñanza aprendizaje se obtendrán titulados formados no sólo en materias teóricas y prácticas sino también en capacidades y comportamientos innovadores y emprendedores. El fomento del espíritu empresarial tiene su origen en las escuelas y universidades. También cabe resaltar la importancia de los programas gubernamentales y de las políticas gubernamentales, que incluya el apoyo financiero que ayuden a crear las condiciones adecuadas en el contexto de la creación de empresas.

Se recomienda que en futuras investigaciones se identifique el Perfil emprendedor, de personalidad y psicológico de los universitarios con el fin de conocer las variables más relevantes para el emprendimiento, también serviría identificar quienes tienen mayores habilidades y competencias en el área y daría pauta a las universidades para fomentar el

desarrollo de las mismas.

REFERENCIAS

Ajzen, I. Theory of planned behavior**. Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50(2),179-211.1991

Arroyo, M. y Jiménez, F. La incorporación de la innovación y el emprendedurismo en la Educación Superior: una formación de futuro. En M, Arroyo y F, Jiménez, V Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria. Valencia: Instituto de Gestión de la Innovación y del Conocimiento. 2008

Bosma, N., Van Praag, M. & de Wit, G. Determinants of Successful Entrepreneurship. Research Report 0002/E, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs. Netherlands. **EIM Business & Policy Research**. 2000.

Clark, B. **Creating Entrepreneurial Universities**. Organizational pathways of transformation. New York: Pergamon Press, 1998 ss. 3-8, 127-148.

Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A. y Mumford, T. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, 26(3), 375–390. 2011

Escamilla, S. Alonso, N. y Plaza, P. Emprendimiento social. **Revista de estudios de juventud**, 118, 69-81. 2017.

Espíritu, R. y Sastre M. La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. **Cuadernos de Estudios Empresariales**, 17, 95-116. 2007.

Flores, Z. El Financiero Fuerte rezago de México en materia de emprendimiento. Recuperado el 15 de octubre de 2014, de https://www.elfinanciero.com.mx/archivo/fuerte-rezago-de-mexico-en-materia-de-emprendimiento

Gajón, E.; Reyna, G.; Armenteros, M. y Mijares, M. Innovando la educación en México: factores internos que impactan al emprendimiento universitario**.** En E. Gajón G. Reyna, M. Armenteros, y M. Mijares. Global Conference on Business and Finance 9(1) (pp. 687-693). Costa Rica: Global Conference on Business and Finance Proceeding. 2014.

Global Entrepreniurship Monitor GEM (2013). Monitor Global de la Actividad Emprendedora México 2013. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de http://www.gemconsortium.org/docs/download/3368

Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España. Obtenido el 17 de junio de 2015 en http://www.gemspain.com/wp-content/uploads/2015/04/GEM_es_2014.pdf

Global Entrepreniurship Monitor GEM. Recuperado en septiembre 2019, de https://es.unesco.org/gem-report/report/2017/rendir-cuentas-en-el-ámbito-de-la-educación (2017/2018).

Guzmán, A. y Trujillo, M. Emprendimiento social; una revisión de literatura. **Revista Estudios Gerenciales**, 109, (24), 105 -125. 2008.

Headd, B. Redefining Business Success: Distinguishing Between Closure and Failure. **Small Business Economics**, 21(1), 51-61. 2003.

Ho, Y. & Wong, P. Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity. **Small Business Economics**, 28(2-3), 187-204. 2007.

INADEM. Recuperado en octubre de 2014, de https://www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor/resultados-de-las-convocatorias-2014/

INEGI. Esperanza de vida de los negocios en México. Recuperado en septiembre de 2012, de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx

INEGI. Encuesta Intercensal. Recuperado en agosto de 2015, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/hogares/especiales/ei

Instituto Mexiquense del Emprendedor. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de http://portal2.edomex.gob.mx/ime/inicio/index.htm?ssSourceNodeId=296&ssSourceSiteId=ime

ITESM Incubadora. Recuperado en septiembre de 2019, de https://tec.mx/es/emprendimiento/red-de-incubadoras-de-empresas

OCDE. Entrepreneurship at a Glance 2014**.** Recuperado el 17 de junio de 2015, de http://www.OCDE-ilibrary.org/docserver/ download/3014031e.pdf

Reynolds, P., Gartner, W., Greene, P., Cox, L. & Carter, N. The Entrepreneur Next Door: Characteristics of Individuals Starting Companies in America: An Executive Summary of the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=1262320 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1262320. 2002

Romo R., Quevedo M., Herrera D. Desarrollo de programas de emprendedores en diferentes instituciones de Educación Superior. **Internacional Review of Business Research Papers,** 9(2), 220-232. 2013.

Roth, E. y Lacoa, D. Análisis Psicológico del Emprendimiento en Estudiantes Universitarios: Medición, Relaciones y Predicción. **Ajayu.** Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana «San Pablo", 7(1), 2-38. 2009.

Secretaría de Economía. Programa Nacional de Emprendedores. Recuperado en septiembre de 2012, de http://www.imjuventud.gob.mx/imgs/uploads/Municipio_Joven_SLP.pdf.

Shapero, A. y Sokol, L. **Las dimensiones sociales del espíritu empresarial.** En CA Kent, DL. Sexton, y KH Vesper (Eds.). The Encyclopedia of Entrepreneurship. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall. 72-90 .1982

Sapienza, H. & Grimm, C. Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shoreline railroad performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 22(1), 5-24.1997**.**

Simón, V., Sastre, O., y Revuelto, R. El emprendedor social: análisis de la alerta social. **Suma de Negocios**, 6, 155 -165. 2015.

Soria, K., Zúñiga, S. y Ruiz, S. Educación e Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios: Un Caso de Estudio**. Formación Universitaria**, 9(1), 25-34. 2016.

Tarapuez, C. y Botero, V. Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. **Cuadernos de Administración,** 20 (34), pp.39-63. 2007.

UAEM Incubadora. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, en https://www.elreferente.es/tecnologicos/hub-emprende-selecciona-a-los-10-emprendedores-de-su-primera-edicion-27996

UNAM Incubadora. Recuperado en octubre de 2019, de https://www.unam.mx/vinculacion/academicos/incubadora-de-empresas

Van Praag, M. Business survival and success of young small business owners. **Small Business Economics**, 21(1), 1–17. 2003.

CAPÍTULO 24

GRAU DE SATISFAÇÃO DOS DISCENTES EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA PESQUISA DE MARKETING

Data de aceite: 04/01/2021
Data de submissão: 04/10/2020

Danielle Lisboa da Motta
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro – RJ
http://lattes.cnpq.br/2124375503547158
https://orcid.org/0000-0001-6324-5134

Jorge Alberto Velloso Saldanha
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro – RJ
http://lattes.cnpq.br/5881104361520701
https://orcid.org/0000-0001-8160-7207

Heleno Ferreira Lima
Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Rio de Janeiro - RJ
http://lattes.cnpq.br/8417751561590081
https://orcid.org/0000-0001-5534-0254

RESUMO: Este artigo faz parte de uma pesquisa mais ampla, que teve como objetivo mensurar o grau de satisfação dos discentes de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em relação à oferta dos serviços complementares mais relevantes associados à atividade de ensino, a partir da perspectiva da pesquisa de marketing. Contudo, devido às limitações de tamanho, este artigo apresenta o recorte específico dos achados relativos ao Restaurante Universitário (RU), tendo em vista o seu cunho social para os alunos, bem como o impacto na permanência estudantil. Para tanto, foi utilizado o método misto de pesquisa, onde os resultados da abordagem qualitativa serviram como base à pesquisa quantitativa. No que concerne à abordagem quantitativa, foi utilizada a pesquisa do tipo *survey*, com aplicação de questionários *in loco* e *online*, no ano de 2018, tendo resultado no tamanho amostral de 602 alunos, cujos dados foram analisados através do software SPSS. Os resultados demonstraram que os serviços ofertados pelo RU ocupam a segunda posição no *ranking* de importância dentre os dez serviços pesquisados, todavia, no que tange à satisfação, a média das avaliações está dentro da zona de insatisfação, principalmente em decorrência das percepções dos alunos acerca dos componentes de tempo de espera em filas, ventilação, questão nutricional da refeição e qualidade da refeição. Ademais, de acordo com testes estatísticos, tais como *T de Student e Kruskal Wallis*, o estudo revelou que existem divergências significativas de satisfação quando são realizadas comparações por sexo, turno e Instituto. Desta forma, o estudo pretendeu apresentar um panorama geral dos serviços do restaurante universitário desta universidade, bem como demonstrar como a pesquisa de marketing pode ser utilizada por IFES para elucidar problemas relacionados à mensuração da satisfação, assim como alocar adequadamente os recursos públicos, ainda mais diante do atual contexto de contingenciamento e cortes orçamentários enfrentados pelas IFES.

PALAVRAS-CHAVE: Restaurante universitário, Pesquisa de marketing, Satisfação e Instituições Federais de Ensino Superior.

DEGREE OF SATISFACTION OF DISCENTS IN RELATION TO THE SERVICES OF THE UNIVERSITY RESTAURANT OF A PUBLIC UNIVERSITY: AN APPROACH FROM THE OF MARKETING RESEARCH

ABSTRACT: This article is part of a broader survey, which aimed to measure the degree of satisfaction of students at a Federal Institution of Higher Education (IFES) in relation to the provision of the most relevant complementary services associated with teaching activity, from the perspective of marketing research. However, due to size limitations, this article presents the specific cut of the findings related to the University Restaurant (UK), in view of its social nature for students, as well as the impact on student stay. For this, the mixed research method was used, where the results of the qualitative approach served as the basis for quantitative research. Regarding the quantitative approach, a survey was used, with questionnaires applied in loco and online, in 2018, resulting in a sample size of 602 students, whose data were analyzed using the SPSS software. The results showed that the services offered by the UK occupy the second position in the ranking of importance among the ten services surveyed, however, with regard to satisfaction, the average of the evaluations is within the dissatisfaction zone, mainly due to the students' perceptions about components of waiting time in queues, ventilation, nutritional question of the meal and quality of the meal. In addition, according to statistical tests, such as Student's T and Kruskal Wallis, the study revealed that there are significant divergences in satisfaction when comparisons are made by sex, shift and Institute. In this way, the study intended to present an overview of the services of the university restaurant of this university, as well as to demonstrate how the marketing research can be used by IFES to elucidate problems related to the measurement of satisfaction, as well as to properly allocate public resources, even more in the current context of contingency and budget cuts faced by IFES.

KEYWORDS: University restaurant, Marketing research, Satisfaction and Federal Higher Education Institutions.

1 I INTRODUÇÃO

Atualmente uma das áreas mais estudadas em marketing é a satisfação do cliente, tendo em vista a sua relação direta com o tema central do conceito de marketing, bem como o fato de que nenhuma empresa sobrevive sem clientes (ALVES, ET. AL., 2015). Por isso, cada vez mais as empresas, seja de fornecimento de produtos ou de serviços, estão atentas com a satisfação dos clientes e a utilizam como fator-chave para o sucesso.

A preocupação com a satisfação do consumidor é extremamente presente no setor privado, até mesmo porque impacta diretamente na obtenção de lucros da organização. Contudo, esse construto de marketing costuma ser pouco empregado no setor público brasileiro, onde a obtenção de lucros não é o foco, e sim o bem-estar social do cidadão. No entanto, conforme destacam Zeithaml e Bitner (2003), muitos planejadores de políticas públicas acreditam que é possível utilizar as ferramentas de marketing, inclusive de satisfação, para a melhoria dos serviços públicos.

No ramo da educação pública brasileira estão as Instituições Federais de Ensino

Superior (IFES). As Universidades Federais estão inseridas nesse segmento e possuem um papel de extrema relevância para a sociedade, pois são responsáveis por gerar e transmitir saberes e valores, promovendo, de forma estratégica, o desenvolvimento econômico e social do país (SILVEIRA, ET AL., 2005; MEC, 2014). Dentre as diversas frentes de atuação destas instituições estão os programas de assistência estudantil, cujos restaurantes universitários são importantes ferramentas para subsidiar a permanência dos alunos na universidade, em especial aqueles em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica. Os restaurantes universitários têm como objetivo a produção e fornecimento de refeições a baixo custo, para que os discentes possam alimentar-se adequadamente e visam contribuir para o melhor rendimento acadêmico.

Conforme destacam Marques, Pereira e Alves (2010), as instituições educacionais bem sucedidas, sejam elas do setor privado ou do público, sabem lidar eficazmente com os seus públicos e geram altos níveis de satisfação. Entretanto, diante de um cenário com rápidas mudanças e da realidade financeira e orçamentária vivenciada pelas IFES nos últimos anos, essas instituições necessitaram de ferramentas de gestão que fossem capazes de auxiliar na prestação de serviços públicos de qualidade, que atendessem as necessidades dos cidadãos e que permitissem aplicar de forma mais assertiva os recursos financeiros públicos. Dentre as ferramentas de gestão, utilizadas por diferentes tipos de organizações, a pesquisa de marketing possui um elevado potencial para prover subsídios à tomada de decisão gerencial, inclusive para distintas finalidades, e que pode ser perfeitamente aplicada por instituições pertencentes ao setor público, tal como as universidades federais. Ademais, é comumente utilizada para identificar as necessidades dos usuários, mensurar o nível de satisfação e priorizar questões institucionais (HAIR ET AL., 2014; MALHOTRA, 2012; ZIKMUND; BABIN, 2011).

Com base nesse panorama, acredita-se que as universidades públicas podem utilizar a pesquisa de marketing para mensurar a satisfação dos discentes em relação aos serviços complementares ao ensino, com o objetivo de adotar as medidas necessárias à manutenção e melhoria destes, assim como aplicar de forma mais eficiente os recursos públicos, dentre outros diversos benefícios possíveis (KOTLER; LEE, 2008).

O problema da presente pesquisa está fundamentado na crescente demanda social por melhoria na prestação dos serviços públicos, tal como ocorre na área de educação, e da necessidade de atendimento mais efetivo das demandas sociais. Desta forma, emergem os objetivos da pesquisa, que consistem em mensurar o grau de satisfação dos discentes da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (*Campus* Seropédica) em relação à oferta dos serviços do Restaurante Universitário, bem como identificar a importância deste serviço e em quais aspectos ocorrem divergências significativas de satisfação.

2 I REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Universidades Federais e os Reflexos do Processo de Expansão

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO (2009), a educação superior é compreendida, no cenário internacional, como um bem público. Conforme destacam Silveira et al. (2005, p. 1), "a universidade tem a missão transecular de gerar, conservar, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, ideias e valores que promovem o desenvolvimento da sociedade". Ademais, conforme preconizado pelo MEC (2012), a educação superior pode ser percebida como um patrimônio público, com o dever de responder às demandas sociais, e, portanto, é indissociável a participação de estudantes, professores e pesquisadores na definição das prioridades sociais.

Diante dessa relevância, bem como do reconhecimento do papel da universidade como instrumento de transformação social, e da necessidade de expandir o acesso ao ensino superior público no Brasil, o Governo Federal, ao longo da primeira década dos anos 2000, desenvolveu políticas públicas para fomentar este crescimento, principalmente por intermédio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

A partir de então, houve a expansão da estrutura física das universidades federais, mediante a criação de novas unidades ou ampliação das estruturas já existentes, bem como o significativo aumento no número de alunos matriculados. Em decorrência deste crescimento, os serviços complementares ao ensino também foram diretamente impactados por essas mudanças e, portanto, merecem realce nesta discussão. Os serviços complementares ao ensino podem ser entendidos como aqueles que não estão diretamente relacionados às atividades finalísticas das universidades (ensino, pesquisa e extensão), todavia são extremamente importantes para o suporte da atividade fim, e em função do papel que exercem na manutenção dos estudantes na instituição, especialmente aqueles em maior vulnerabilidade socioeconômica (UFRRJ, 2013). Dentre os serviços considerados complementares estão os do restaurante universitário, que é o objeto de estudo do presente artigo.

Conforme destaca Michelotto (2006), a ampliação do ensino, a partir do REUNI, não foi negativa, pois gerou possibilidades de acesso a uma parcela maior da população, de diversas regiões do país, o que não ocorria antes. No entanto, embora o REUNI tenha trazido benefícios às universidades federais, é possível que este crescimento tenha ocorrido de forma desorganizada, bem como houve um descompasso em relação à infraestrutura de apoio para esta expansão, principalmente no que concerne à melhoria das condições para disponibilização dos serviços complementares necessários, que em muitas universidades não foi capaz de acompanhar, de forma adequada, as expansões física, acadêmica e pedagógica.

Em decorrência da expansão das universidades federais, houve a necessidade de um substancial aumento dos serviços complementares ao ensino prestados para subsidiar esta nova realidade. Porém, a partir dessas mudanças, também cresceram as pressões por melhorias na prestação destes serviços, de maneira que estes fossem capazes de atender as necessidades dos discentes. Além disso, cabe destacar que nos últimos anos as universidades federais vêm apresentando dificuldades financeiras, devido ao corte de verbas e irregularidade dos repasses orçamentários (MEC, 2012; ANDIFES, 2017, 2018 e 2019).

2.2 Pesquisa de Marketing e Satisfação

Conforme destaca Manzo (1986), após a Segunda Guerra Mundial, ocorrida no período de 1939 a 1945, houve um intenso crescimento nas atividades de pesquisa. Na área de marketing, isso foi refletido na adoção de pesquisas científicas para pautar as decisões sobre as políticas de marketing das instituições (MANZO, 1986, p. 35). Outrossim, este autor ressalta que cada vez mais as decisões de marketing estão sendo tomadas com base em pesquisas científicas, o que possibilita aos gestores agir com eficiência para atingir os objetivos desejados (MANZO, 1986, p. 35).

De acordo com Zikmund e Babin (2011, p. 24), a pesquisa de marketing no século XXI está em constante mudança, e grande parte destas transformações pode ser atribuída às novas tecnologias de comunicação e a tendência de um mercado mais globalizado. De forma complementar, Hair et al. (2014, p. 4) ressaltaram a expansão da pesquisa de marketing nos últimos anos, embasados no surgimento das mídias sociais, dos levantamentos *online* e da telefonia móvel. Entretanto, na visão destes autores, apesar da emergente importância das novas ferramentas e conceitos relacionados à pesquisa de marketing, eles afirmam que continuam igualmente relevantes as tradicionais ferramentas utilizadas, tais como: teste de hipóteses, definição dos construtos, amostragem, confiabilidade, validade e análise de dados (HAIR ET AL., 2014, p. 4).

Consoante com Malhotra (2012, p. 6), atualmente a pesquisa de marketing é utilizada por todos os tipos de organizações. Zikmund e Babin (2011, p. 7) acrescentam que a pesquisa de marketing também pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos, tendo em vista que estas existem para satisfazer às necessidades da sociedade.

Kotler e Lee (2008, p. 267) definem que a pesquisa de marketing é a "elaboração, coleta, análise e edição de relatórios sistemáticos de dados relevantes para uma situação específica de marketing enfrentada por uma organização". Já de acordo com Malhotra (2012, p. 6), a pesquisa de marketing compreende "a identificação, coleta, análise, disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing".

Segundo Hair et al. (2014, p. 31), o processo de pesquisa de marketing possui as

seguintes etapas, conforme quadro 1:

Etapas	Passos
Etapa I: Determinar o problema de pesquisa	Identificar e esclarecer as necessidades de informações.
	Definir as perguntas de pesquisa.
	Especificar os objetivos da pesquisa e confirmar o valor da informação.
Etapa II: Selecionar uma concepção de pesquisa	Determinar o projeto de pesquisa e as fontes de dados.
	Elaborar a concepção da amostragem e o tamanho da amostra.
	Examinar as questões e as escalas de mensuração.
	Elaborar e realizar o pré-teste do questionário.
Etapa III: Executar a concepção da pesquisa	Coletar e preparar os dados. Analisar os dados. Interpretar os dados para produzir conhecimento.
Etapa IV: Comunicar os resultados	Preparar e apresentar o relatório final.

Quadro 1 - Etapas e passos do processo de pesquisa de marketing

Fonte: Hair et al. Fundamentos de pesquisa de marketing, 2014, p. 33.

Especificamente no âmbito do setor público, que é o campo objeto deste estudo, os autores Kotler e Lee (2008, p. 267) afirmam que a pesquisa de marketing é uma ferramenta capaz de fornecer informações de grande validade às instituições públicas, dentre as quais se destacam: 1 – A obtenção de dados acerca dos cidadãos, tais como comportamentos e perfis, para transformá-los em informações úteis à tomada de decisão; 2 – Busca contínua de *feedback* para avaliar a satisfação dos cidadãos com as políticas e ações adotadas nos serviços públicos; 3 – Para auxiliar as instituições públicas a determinar as características de produtos, programas e serviços; 4 – Para auxiliar na tomada de decisão acerca de investimentos e desinvestimentos; 5 – Pode ajudar a evitar o lançamento de programas e ações que não estejam de acordo com as necessidades prioritárias dos cidadãos. Portanto, é possível perceber que apesar das diferenças nas quantidades de etapas e nas respectivas denominações, descritas pelos influentes autores de pesquisa de marketing, esta possui diversas finalidades e pode ser aplicada a inúmeros problemas (HAIR ET AL.; 2014, p. 6).

Já no que concerne ao construto da satisfação, diversos autores apregoam que existe uma relação entre a satisfação e as expectativas dos clientes (OLIVER, 1980; DESARBO, 1988; ZEITHAML; BITNER, 2003; HOFFMAN ET AL., 2009; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2011). Além disso, grande parte dos estudos sobre a satisfação baseia-se na teoria de que a confirmação ou não confirmação de expectativas pré-consumo é o principal fator determinante da satisfação. Segundo Hoffman et al. (2009, p. 342), “a definição mais popular para satisfação ou insatisfação do cliente é que ela é uma

comparação das expectativas do cliente com suas percepções a respeito do encontro de serviço real". Desta forma, é possível conceber que as percepções acerca dos serviços envolvem as expectativas que cada indivíduo possui sobre eles, e que estas só podem ser confirmadas ou desconfirmadas quando o cliente experimenta o serviço e estabelece uma comparação entre a expectativa e a realidade vivenciada, ou seja, é com base nos contatos de serviços, que os clientes constroem suas percepções sobre satisfação. Neste sentido, Blackwell et al. (2011, p. 83) afirmam que "a satisfação acontece quando a performance percebida confirma as expectativas dos consumidores".

3 I METODOLOGIA

O presente estudo foi composto por duas abordagens, sendo a primeira qualitativa e a segunda quantitativa, e, portanto, utilizou o método misto de pesquisa.

No que concerne à concepção de pesquisa, a primeira etapa pode ser caracterizada como exploratória, pois pretendeu obter os principais focos do estudo, mediante a identificação dos componentes mais relevantes do restaurante universitário. A segunda etapa pode ser categorizada como descritiva porque visou descrever percepções, expectativas e sugestões dos discentes da UFRRJ em relação aos serviços do restaurante universitário, por intermédio da identificação dos graus de satisfação.

Em relação à população da pesquisa, esta foi composta pelos alunos de graduação presencial da UFRRJ (*Campus* Seropédica) regularmente matriculados. No que diz respeito à amostragem, foi do tipo não-probabilística, por conveniência.

A fase de coleta de dados foi realizada em três etapas complementares. Na primeira, foi realizada a pesquisa documental, em arquivos e notícias disponibilizadas no Portal da UFRRJ, para entender o funcionamento e conhecer a realidade do serviço objeto de estudo. Na segunda etapa, na fase qualitativa da pesquisa, foi realizado o método da observação, por meio do Movimento Basta – Queremos Melhores Condições na Rural, onde foram levantadas informações sobre o serviço RU e seus componentes. Já na terceira etapa, que engloba a fase quantitativa da pesquisa, foi mensurada a satisfação com os serviços ofertados pelo restaurante universitário.

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionário, que na fase quantitativa foi caracterizada como uma pesquisa do tipo *survey*, com desenho interseccional, pois visou apresentar as opiniões dos indivíduos, e porque a coleta de dados foi realizada em um único intervalo de tempo. Para efetuar as análises dos dados desta fase da pesquisa foram utilizados o *software* estatístico SPSS 21.0 *(Statistical Package for Social Sciences)* e a planilha eletrônica da *Microsoft Excel* 2010. Outrossim, foram empregadas medidas descritivas (média, moda e mediana), medida de dispersão (desvio padrão), testes de hipóteses, entre outras ferramentas estatísticas pertinentes à pesquisa.

Neste estudo optou-se por utilizar a escala itemizada de 7 pontos, com escala

forçada, do tipo balanceada e com número ímpar de categorias. Para mensurar o construto da satisfação, tanto em termos gerais quanto para os componentes dos serviços, foi utilizada uma escala de marketing de 7 pontos, a saber: 1 – Muito insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – Ligeiramente insatisfeito, 4 – Neutro, 5 – Ligeiramente satisfeito, 6 – Satisfeito; 7 – Muito satisfeito. Ademais cabe ressaltar que os pontos 1, 2 e 3 refletem a zona de insatisfação, o ponto 4 a zona de neutralidade, e os pontos 5, 6 e 7 representam a zona de insatisfação.

3.1 Fase Qualitativa

Durante a fase qualitativa da pesquisa foi utilizado o método da observação, em um evento presencial nas dependências da universidade, para reivindicar melhorias nos serviços prestados (Basta – Queremos Melhores Condições na Rural). A observação foi do tipo direta e oculta, porque teve a participação efetiva e presencial da pesquisadora.

O evento foi organizado pelos alunos de graduação de diversos cursos da UFRRJ e publicado em um grupo na rede social *Facebook*. O propósito do movimento foi o de obter a mobilização dos discentes da universidade para reivindicar melhorias nos serviços complementares ao ensino, dentre os quais está o restaurante universitário.

Desta forma, por intermédio da observação, foi possível realizar um levantamento adicional, sobre quais componentes dos serviços do RU, considerados mais relevantes, deveriam ser avaliados na etapa quantitativa da pesquisa. Com base nas observações realizadas no evento, foi possível identificar alguns componentes prioritários dos serviços do RU e que, portanto, devem ser investigados. Estes atributos deram origem à etapa quantitativa da pesquisa.

3.2 Fase Quantitativa

A segunda fase teve uma abordagem quantitativa, que foi predominante neste estudo. Ademais, configurou-se como um estudo transversal único, através de uma pesquisa *survey*, com a realização de um pré-teste do questionário.

O questionário foi o principal instrumento para a coleta de dados desta pesquisa, tendo sido aplicado com o objetivo de medir o grau de satisfação dos alunos da UFRRJ em relação aos serviços do restaurante universitário, cuja identificação dos componentes ocorreu na fase qualitativa da pesquisa. Este questionário foi aplicado tanto *in loco*, através da versão impressa, nos locais de maior circulação de estudantes, quanto disponibilizado no formato *online*, com divulgação em redes sociais de diversos grupos de alunos/cursos da UFRRJ.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Resultado da Fase Qualitativa

A partir do método da observação emergiram diversos componentes do serviço do

restaurante universitário, considerados prioritários, tanto no discurso dos organizadores do movimento, quando nos de outros alunos que utilizam o RU diariamente, e até mesmo dos gestores da universidade, tendo em vista que o movimento culminou em uma reunião no gabinete da Reitoria. Dentre os assuntos abordados estão qualidade da comida, questão nutricional, fornecimento de quentinhas, problemas com a empresa responsável pelo fornecimento de quentinhas, questões de insalubre das refeições, prazo para conclusão das obras de reforma da cozinha do RU, dentre outros.

4.2 Resultado da Fase Quantitativa

O serviço prestado pelo restaurante universitário foi apreciado tanto em relação à avaliação geral quanto dos seus componentes, cujo desmembramento consta nas tabelas 1 e 2, assim como as inferências estatísticas obtidas a partir dos dados da pesquisa.

	Atendimento dos funcionários	Estrutura física	Higiene e Limpeza	Horário de funcionamento	Preço
Respondidos	553	552	553	552	549
Não respondidos	49	50	49	50	53
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7
Média	4,978	3,697	4,206	4,315	5,410
Mediana	5	4	4	4	6
Moda	6	3	5	4	6
Desvio padrão	1,4998	1,4475	1,4686	1,6060	1,5851

Tabela 1 - Grau de satisfação com os componentes do serviço do restaurante universitário

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 1 apresenta os resultados estatísticos dos componentes de atendimento dos funcionários, estrutura física, higiene e limpeza, horário de funcionamento. Enquanto a tabela 2 apresenta os resultados dos componentes de qualidade da refeição, questão nutricional da refeição, tempo de espera em filas, ventilação e avaliação geral do serviço do restaurante universitário.

	Qualidade da refeição	Questão nutricional da refeição	Tempo de espera em filas	Ventilação	Avaliação geral
Respondidos	552	551	554	548	552
Não respondidos	50	51	48	54	50
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7
Média	3,313	3,218	2,717	3,066	3,643
Mediana	3	3	2	3	4
Moda	1	1	1	4	3
Desvio padrão	1,7907	1,7087	1,6680	1,5426	1,3940

Tabela 2 - Grau de satisfação com os componentes do serviço do restaurante universitário

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos resultados apresentados nas tabelas 1 e 2, nota-se que o serviço do restaurante universitário é bastante utilizado pelos alunos (92% dos alunos pesquisados), tendo em vista que o percentual de indivíduos que não utilizam este serviço é baixo (8% dos alunos pesquisados), conforme demonstrado em números absolutos nas primeira e segunda linhas das referidas tabelas. No quesito das notas máximas e mínimas das avaliações correspondentes a cada componente do serviço, todos receberam classificações desde a nota 1 (muito insatisfeito) até a nota 7 (muito satisfeito).

Em relação às médias das mensurações sobre a satisfação com os componentes do serviço do restaurante universitário, o gráfico 1 revela os resultados alcançados.
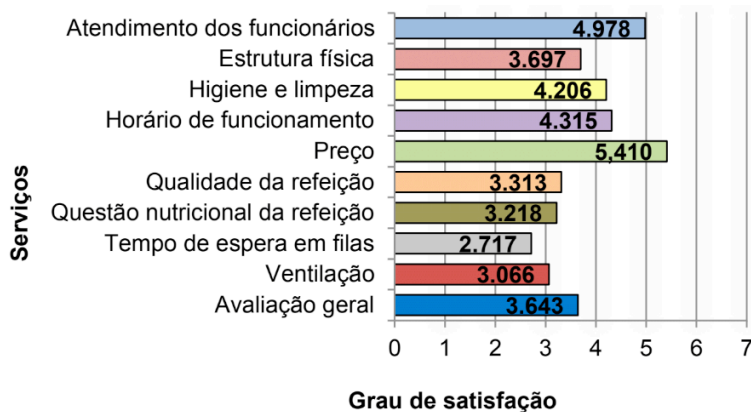
Gráfico 1 - Grau de satisfação com os componentes do serviço do RU – Média

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme pode ser observado no gráfico 1, dentre os 9 componentes avaliados, a média das notas demonstra que o componente preço recebeu o melhor conceito, com média de 5,410. Esse valor significa que, com base na média, os alunos atribuíram o grau de satisfação entre ligeiramente satisfeito e satisfeito. Além disto, esse foi o maior grau de satisfação atingido dentre os 9 itens pesquisados, assim como dentre os 60 itens ligados à mensuração da satisfação da pesquisa completa, o que demonstra que os alunos percebem o preço como um atributo positivo e um ponto forte do serviço.

Outrossim, ainda em relação ao preço, tanto a mediana quanto a moda foram de nota 6 (satisfeito), o que reforça a avaliação favorável dos discentes. No que diz respeito ao desvio padrão, este foi de 1,5851, o que revela uma elevada divergência de opiniões. Contudo, essa variabilidade se dá em função de que aproximadamente 74% da amostra demonstrou alguma forma de satisfação com este componente, enquanto 12% ficaram na zona de neutralidade e 14% demonstraram alguma forma de insatisfação, o que explica essa considerável dispersão dos dados.

No extremo oposto, o componente de tempo de espera em filas, recebeu a pior avaliação do serviço do restaurante universitário, tendo apresentado média de 2,717, o que significa que dentro da escala de mensuração da satisfação recebeu avaliações entre insatisfeito e ligeiramente insatisfeito. No que diz respeito à mediana a nota foi 2 (insatisfeito) e obteve moda de nota 1 (muito insatisfeito). Ademais a dispersão dos dados foi elevada, tendo em vista que o desvio padrão foi de 1,6680.

No tocante aos componentes de atendimento dos funcionários, higiene e limpeza, e horários de funcionamento do restaurante universitário, todos receberam médias que podem ser enquadradas como grau de satisfação entre neutro (nota 4) e ligeiramente satisfeito (nota 5), apresentando respectivamente médias de 4,978; 4,206; e 4,315. Em relação às medianas e modas, o componente de atendimento dos funcionários possui mediana de nota 5 (ligeiramente satisfeito) e moda de nota 6 (satisfeito), o componente de higiene e limpeza possui mediana de nota 4 (neutro) e moda de nota 5 (ligeiramente satisfeito), e o componente de horário de funcionamento possui mediana e moda de notas 4 (neutro).

Quanto aos componentes de estrutura física, qualidade da refeição, questão nutricional da refeição e ventilação, todos possuem médias compatíveis com o grau de satisfação entre ligeiramente insatisfeito (nota 3) e neutro (nota 4), apresentando médias na devida ordem de 3,697; 3,313; 3,218; e 3,066. Em referência à mediana, os resultados encontrados foram respectivamente de nota 4 (neutro), ambos com nota 3 (ligeiramente insatisfeito). Já no tocante às modas, observou-se que as notas foram 3 (ligeiramente insatisfeito), ambos com nota 1 (muito insatisfeito). Outrossim, a dispersão dos dados destes componentes pode ser considerada elevada, tendo em vista ter apresentado respectivamente os seguintes valores: 1,4475; 1,7907; e 1,7087.

Por oportuno, é relevante pontuar que o restaurante universitário (*Campus*

Seropédica) encontra-se, desde o 1º semestre de 2017, na primeira etapa de obras para reforma e adaptação da infraestrutura, que contempla as dependências da cozinha. Por este motivo, as refeições não estão sendo preparadas pelos funcionários do RU, e houve a necessidade de contratar uma empresa para o fornecimento de quentinhas. Desta forma, é possível inferir que tais ocorrências geraram impactos significativos no tocante à qualidade das refeições e à questão nutricional, o que provavelmente refletiu nas avaliações dos graus de satisfação destes e do serviço de uma forma geral. Deste modo, torna-se relevante esclarecer que os resultados desta pesquisa referem-se ao momento atual em que as refeições estão sendo fornecidas por meio de quentinhas, e que não retratam necessariamente o grau de satisfação em momentos em que as refeições são preparadas pelos funcionários do restaurante universitário. No entanto, acredita-se que os demais componentes não tenham sofrido impactos significativos por consequência da reforma, tendo em vista que até o momento as obras só atingiram a cozinha do restaurante universitário.

4.3 Satisfação Geral dos Discentes com o Serviço do RU

Os testes constantes nesta seção da pesquisa objetivaram verificar se a média da avaliação geral do serviço do restaurante universitário representa algum nível de satisfação, dentro de parâmetros de significância estatística. Para esta finalidade foi utilizado o Teste *T de Student* para uma amostra, do tipo unicaudal, com nível de confiança de 95% e nível de significância de 5%.

Para atingir os objetivos descritos nesta seção da pesquisa foram formuladas hipóteses a serem testadas. A hipótese inicial foi denominada de hipótese nula (H_0), e a hipótese imediatamente inversa a esta, foi denominada de hipótese alternativa (H_1). O quadro 2 apresenta as hipóteses elaboradas acerca da avaliação geral média da satisfação dos alunos em relação aos serviços do restaurante universitário.

Serviço	Hipóteses
Restaurante universitário	H_0 : Os alunos estão satisfeitos, numa avaliação geral, com os serviços do restaurante universitário ofertado pela UFRRJ – *Campus* Seropédica.
	H_1 : Os alunos não estão satisfeitos, numa avaliação geral, com os serviços do restaurante universitário ofertado pela UFRRJ – *Campus* Seropédica.

Quadro 2 - Hipóteses de satisfação geral dos alunos com os serviços do RU

Fonte: Elaborado pelos autores.

Cabe ressaltar que a hipótese nula (H_0) abrange os pontos da escala que representam a zona de satisfação, e, portanto, revelam algum grau de satisfação com o serviço analisado. Para tanto, as avaliações com notas a partir de 5 foram consideradas

como dentro da zona de satisfação, tendo em vista que a nota 5 representa o grau de ligeiramente satisfeito, a nota 6 o grau de satisfeito e a nota 7 o grau de muito satisfeito.

Já no que concerne à hipótese alternativa (H_1), esta abrange tanto os pontos da escala que representam a zona de insatisfação quanto à zona de neutralidade, revelando assim, algum grau de insatisfação ou de posicionamento neutro acerca da satisfação com o serviço analisado. Para isto as avaliações com notas entre 1 e 3 foram consideradas dentro da zona de insatisfação, tendo em vista que a nota 1 representa o grau de muito insatisfeito, a nota 2 o grau de insatisfeito e a nota 3 o grau de ligeiramente insatisfeito. No caso da zona de neutralidade, foi representada pela nota 4, que significa que o discente não está insatisfeito e nem satisfeito com o serviço, ou seja, tem uma percepção neutra acerca da satisfação.

A tabela 3 apresenta os resultados das estatísticas de uma amostra para a avaliação geral dos serviços do restaurante universitário.

Serviço	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão da média
Restaurante universitário	552	3,643	1,3940	0,0593

Tabela 3 - Estatísticas de uma amostra – Avaliação da satisfação geral dos serviços do RU

Fonte: Elaborado pelos autores.

A tabela 4 apresenta os resultados oriundos do Teste *T de Student* de uma amostra, como o valor de teste igual a 5 (ligeiramente satisfeito), para a avaliação geral dos serviços do restaurante universitário.

Valor de teste = 5						
					95% Intervalo de confiança da diferença	
Serviço	t (2 extremidades)	Df	Sig. (1 extremidade)	Diferença média	Inferior	Superior
Restaurante universitário	-22,869	551	0,000	-1,3569	-1,473	-1,240

Tabela 4 - Teste *T Student* de uma amostra – Avaliação da satisfação geral dos serviços RU

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir dos resultados encontrados pelo Teste *T de Student*, para a área da cauda superior, com nível de significância de 5%, e correspondente a ∞ graus de liberdade, o valor sig. (1 extremidade) foi comparado com o valor crítico oriundo da tabela de

distribuição t, que é de 1,645.

A análise detalhada do teste de hipótese para os serviços do restaurante universitários revelou que, conforme demonstrado na tabela 4, o valor calculado do teste *t*, equivalente ao intervalo de confiança de 95% e com infinitos graus de liberdade, foi inferior ao valor unilateral crítico de 1,645 (t = - 22,869). Além disso, o sig. (1 extremidade) também foi inferior ao nível de significância de 5%, onde p (0,05;551) < 0,05. Portanto, deve-se rejeitar a hipótese nula (H_0) e aceitar a hipótese alternativa (H_1), o que significa que a avaliação geral média do serviço do restaurante universitário (3,643) é significativamente inferior ao valor de teste 5, que representa o ponto inicial da zona de satisfação. Desta forma, sugere-se que os alunos não estão satisfeitos com o serviço do restaurante universitário ofertado pela UFRRJ (*Campus* Seropédica), e que a média geral de satisfação encontra-se entre as zonas de insatisfação e de neutralidade, mais precisamente entre os graus de ligeiramente insatisfeito e neutro.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados da pesquisa quantitativa, constatou-se que os discentes não estão satisfeitos com o serviço investigado, tendo em vista que a média da avaliação geral foi abaixo da nota 5 (ligeiramente satisfeito), que é o primeiro ponto da escala que representa algum grau de satisfação. A avaliação da satisfação geral média dos serviços gerou o seguinte resultado: Restaurante universitário - média de 3,643 (entre ligeiramente insatisfeito e neutro).

No que diz respeito à mensuração da satisfação com cada um dos componentes do serviço estudado, concluiu-se que: o componente que obteve a melhor avaliação foi do preço (5,410), e o pior foi do tempo de espera em filas (2,717).

Nessa perspectiva, após a realização dos respectivos testes de hipóteses, utilizando o Teste *T de Student*, conclui-se que estatisticamente os discentes da UFRRJ – *Campus* Seropédica, participantes desta pesquisa, não estão satisfeitos com os serviços ofertados pelo restaurante universitário, o que, portanto, levou a rejeição da hipótese nula (H_0) e consequente aceitação da hipótese alternativa (H_1).

Essa pesquisa apresenta um panorama geral dos serviços do restaurante universitário da UFRRJ (*Campus* Seropédica), a partir de uma análise transversal realizada durante o ano de 2018, tendo como base uma amostra não probabilística de 602 discentes de graduação presencial, regularmente matriculados, e que, portanto, não serve para realizar generalizações para outros *Campi* ou instituições. Como contribuições, sugere-se que sejam priorizados os serviços do restaurante universitário, com destaque para o componente do tempo de espera em filas, bem como a constante fiscalização e penalização da empresa contratada para o fornecimento das quentinhas.

Contudo, esta pesquisa não pretende ser exaustiva no tocante às percepções

dos discentes analisados, nem mesmo quanto às conclusões e sugestões apresentadas. Ademais, cabe ressaltar o cunho social do trabalho, tendo em vista que as universidades federais exercem um papel essencial na sociedade na qual estão inseridas, por meio da formação de profissionais em diversas áreas do conhecimento, bem como através da relação que estabelecem com a comunidade do entorno. Além do mais, a importância deste estudo não se dá somente para a UFRRJ, mais também para as IFES como um todo, bem como aborda um tema de interesse à vida estudantil, haja vista que os serviços complementares ao ensino, dentre os quais está o restaurante universitário, são essenciais para a permanência dos discentes na universidade.

Do ponto de vista gerencial, este estudo indica uma ferramenta interessante ao setor público, que resulta em informações capazes de assinalar os pontos que necessitam de melhorias imediatas, bem como no direcionamento adequado para alocação dos recursos financeiros. Além disso, no caso da gestão universitária, esta ferramenta também permite a comparação dos resultados com outras universidades, através da replicação deste estudo. Deste modo, este trabalho foi proposto para auxiliar na elucidação dos problemas relacionados com os serviços complementares ao ensino, prestados por IFES, que neste caso específico abrangeu os serviços do restaurante universitário.

Ao final deste estudo acredita-se que os objetivos propostos foram alcançados e que os resultados obtidos representam bons indicadores sobre a percepção dos alunos quanto à satisfação do restaurante universitário da UFRRJ. Portanto, diante dos achados empíricos obtidos com a aplicação desta pesquisa, sugere-se a adoção desta ferramenta, ou de outra similar, pela administração da universidade, e se possível, com periodicidade a cada período letivo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

ANDIFES. Portal da ANDIFES. **A missão da universidade em tempos de crise.** Disponível em: <http://www.andifes.org.br/missao-da-universidade-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 14 fev. 2018.

BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 9 ed. São Paulo: Editora Thompson, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRONROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.; IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Princípios de marketing de serviços:** conceitos, estratégias e casos. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. **Marketing no setor público:** um guia para o desempenho mais eficaz. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

LAING, Angus. **Marketing in the Public Sector:** Towards a Typology of Public Services. Marketing Theory. Vol 3, Issue 4, pp. 427 - 445. First Published December 1, 2003.

LATINI, Célia Mara Lima. **A importância da utilização do marketing no setor público.** 2012. 46 f. Trabalho de conclusão de curso (especialização *lato sensu*) – AVM Faculdade Integrada, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.

LOVELOCK, Cristopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo**. Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e estratégia. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresch. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L.; ZEITHAML, Valerie A. **Understanding Customer Expectations of Service.** Sloan Management Review. Vol. 32, nº 3, p. 39-48, 1991.

ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de satisfação de clientes:** o estado da arte e proposição de um método brasileiro. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Cursos de Pós-Graduação de Administração. Anais ANPAD, 1997.

SWEENEY, Dennis. J.; WILLIAMS, Thomas A.; ANDERSON, David R. **Estatística aplicada à administração e economia.** 3 ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 2013.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços:** a empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

ZIKMUND, William G; Badin, Barry J. **Princípios da pesquisa de marketing.** 4. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2011.

CAPÍTULO 25

SATISFACCIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS INNOVADORES EN LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS

Data de aceite: 04/01/2021

Valentín Alonso-Novelo
Universidad Autónoma de Yucatán – Facultad de Contaduría y Administración
Mérida, Yucarán
http://orcid.org/0000-0002-1970-6594

Laura Leticia Gaona-Tamez
Universidad Autónoma de Coahuila –Facultad de Contaduría y Administración
Monclova, Coahuila
http://orcid.org/ 0000-0002-8411-830X

Jorge Ramón Salazar Cantón
Universidad Autónoma de Yucatán – Facultad de Contaduría y Administración
Mérida, Yucarán
https://orcid.org/0000-0002-4304-1895

Gabriel Aguilera Mancilla
Universidad Autónoma de Coahuila –Facultad de Contaduría y Administración
Monclova, Coahuila
http://orcid.org/ 0000-0002-0128-9155

Rosa Hilda Hernández-Sandoval
Universidad Autónoma de Coahuila –Facultad de Contaduría y Administración
Monclova, Coahuila
http://orcid.org/ 0000-0002-0563-5705

RESUMEN: Si bien la calidad de la educación superior ha sido una preocupación constante en las universidades, sean públicas o privadas, no se la ha prestado suficiente atención a la percepción que sobre la calidad de los servicios administrativos tienen los alumnos, la cual es medida a través de los niveles de satisfacción. Algunas Instituciones de Educación Superior (IES) mexicanas, como la Universidad Autónoma de Yucatán y la Universidad Autónoma de Coahuila, en su Unidad Norte, han coincidido que la calidad de su centros educativos no puede restringirse a la obtención de indicadores de calidad generados por organismos externos a la misma, como CACECA, y normalmente referidos en exclusiva al desempeño académico del estudiantado, sino que debe ser considerada de forma holística e integral, de ahí la trascendencia de los resultados presentados en el presente texto, ya que visualiza aquello que normalmente no es foco de atención; los servicios administrativos y escolares.

PALABRAS CLAVE: Calidad Percibida – Satisfacción - Servicios escolares – Educación superior, estudiantes.

SATISFAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS INOVADORES NA QUALIDADE DO SERVIÇO NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS MEXICANAS

RESUMO: Embora a qualidade do ensino superior seja uma preocupação constante nas universidades, sejam elas públicas ou privadas, não se tem dado atenção suficiente à percepção que os alunos têm da qualidade dos serviços administrativos, que se mede através da dos níveis de satisfação. Algumas Instituições de Ensino Superior (IES) mexicanas, como a Universidade Autônoma de Yucatán e a Universidade Autônoma de Coahuila, em sua Unidade Norte, concordaram que a qualidade de

seus centros educacionais não pode se restringir à obtenção de indicadores de qualidade gerados pelas organizações externos a ela, como o CACECA, e normalmente referiam-se exclusivamente ao desempenho acadêmico do corpo discente, mas devem ser considerados de forma holística e abrangente, daí a significância dos resultados apresentados neste texto, pois visualiza o que normalmente não é o foco da atenção; serviços administrativos e escolares.
PALAVRAS-CHAVE: Qualidade percebida - Satisfação - Serviços escolares - Ensino superior, alunos.

SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CULTURE: INNOVATIVE ELEMENTS FOR SERVICE QUALITY IN MEXICAN PUBLIC UNIVERSITIES

ABSTRACT: Quality with education has concerned private and public universities; however, only a few have shown interest in measuring how students perceive the quality of administrative service, whose satisfaction levels provide a measurement of this construct. Some Higher Education Institutions in Mexico, such as Universidad Autónoma de Yucatan and the North Unit of Universidad Autónoma de Coahuila, believe that quality at business schools of those educational centers, can´t be restricted only to obtaining compliancy certifications provided by external agencies, such as CACECA, since they usually refer exclusively to the student´s academic performance. However, considering these institutions visualize quality as holistic and comprehensive phenomena; results presented in this work acquire significance because it puts the focus on what is normally hidden: administrative and school services.
KEYWORDS: Perceived quality – Satisfaction - School services – Higher education - students.

1 I INTRODUCCION

En un mundo, donde la satisfacción del consumidor, cliente o usuario con los servicios recibidos, cobra mayor importancia, las universidades públicas mexicanas han estado algo ajenas al tema, ya que, por lo regular, es alto el número de aspirantes a ingresar en ellas, lo que supera por mucho la demanda a la oferta de espacios para estudiar una licenciatura. Aunque el mercado se ha tornado en algo competitivo y se encuentra en expansión para las instituciones privadas, la preocupación por la satisfacción del estudiante ha quedado relegada a un segundo plano, dado que no ha sido esencial para asegurar la supervivencia de la institución, puesto que la mayor de los fondos que se obtienen están supeditados a la matrícula, las acreditaciones por organizamos certificadores y el impacto de la investigación realizada.

En los países desarrollados, la evaluación de la calidad de la educación universitaria se ha convertido no solo en una de las prioridades sino también en una exigencia tanto para las propias universidades como para los gobiernos y las administraciones públicas. El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que representan mejoras potenciales que deberán introducirse bajo la perspectiva de los propios estudiantes. Estas transformaciones han sido tan significativas que han tenido impacto en la vida social,

económica, política y cultural de las naciones, lo que da génesis a diversos cambios en la manera en que se planea, organiza, desarrolla y evaluar en el centro educativo.

Entonces, además de la excelencia académica, que se enfoca en medir la calidad por medio de dimensiones técnicas (resultados académicos, de investigación, etcétera), las Facultades de Contaduría y Administración (FCA) de las universidades Autónomas de Yucatán (UADY) y de Coahuila (UAdeC), unidad norte, desean proporcionar servicios escolares de calidad en las áreas administrativas de atención a sus principales usuarios, los estudiantes, para lo cual es de necesidad considerar particularidades prácticas conectadas con la satisfacción que, de conformidad con Udo, Bagchi y Kirs (2011), pueden ser utilizadas para forjar una ventaja competitiva, ya que, según Pascual (2006), desde la perspectiva holística, la calidad de la gestión de la institución abarca todas sus funciones y actividades (Alonso-Novelo, 2018).

Con este estudio se pretende que los empleados de las unidades de servicios escolares y administrativos, se relacionen con el tema de calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios con la finalidad de medir de forma constante las expectativas y percepciones, a través de la recolección continua de datos sobre su grado de satisfacción puesto que se les entenderá mejor, y se podrán perfeccionar y cambiar los ambientes en los recintos académicos para que sean más propicios para el desarrollo del estudiante (Blanco & Blanco, 2007).

1.1 Situación problemática

No existen estudios desarrollados de forma metodológica y sistemática para determinar la satisfacción de los usuarios respecto a la calidad percibida en los servicios proporcionados por las unidades de servicios escolares y administrativos en las FCA de la UADY y la UAdeC.

1.2 Planteamiento del problema

Se carece de evaluaciones sobre la satisfacción que el estudiantado de las FCA de la UADY y la UAdeC respecto de la calidad percibida en el servicio que reciben de las unidades de servicios escolares y administrativos de las Dependencias de Educación Superior (DES).

1.3 Objetivo

Conocer el nivel de satisfacción con la calidad percibida en el servicio recibido de los alumnos de la UADY y la UAdeC que incumben a las unidades de servicios escolares y educativos.

1.4 Justificación

La satisfacción con calidad percibida en el servicio recibido es una temática central de la administración contemporánea y por su vigencia se ha constituido en una conducta

desarrollada e implementada por una entidad, sin importancia de su tamaño, estructura o naturaleza de sus operaciones. El entorno actual, implica descifrar las necesidades y expectativas de los usuarios y ofrecerles servicios asequibles, apropiados, expeditos, flexibles, notables, útiles, puntuales, seguros y confiables, aún ante errores o circunstancias inesperadas, con la finalidad de que el cliente se sepa comprendido, atendido y servido de manera individual, con asiduidad y eficacia, e sorprendido con un valor mayor al esperado, situación que suscita satisfacción en los usuarios y genera a la organización de mayores ingresos y menores costos (Orlandini & Ramos, 2017).

De ahí la relevancia del este trabajo, puesto que, si los estudiantes intuyen que las instituciones académicas no cumplen con sus expectativas, los grados de satisfacción disminuyen y, consecuentemente, su permanencia en la DES puede verse comprometida pues el educando no se siente ni bienvenido ni valorado.

La satisfacción es entonces, un tema vigente y pertinente, ya que este constructo valora las sensaciones de complacencia o desencanto que tiene un consumidor al comparar el desempeño o resultado percibido de un servicio con sus expectativas (Kotler & Keller, 2012).

Las universidades públicas y sus dependencias no son la excepción, ya que sus usuarios son cada vez más exigentes, pues poseen mejor información; esto origina la necesidad de conocer la percepción que sobre la calidad del servicio tienen éstos y que tan satisfechos se hayan con ellos. Entonces, es preciso identificar parámetros que influyen en la conducta de los estudiantes posterior a la prestación del servicio a fin de poder especificarlos, medirlos y controlarlos, para manipularlos con la intención de influir en la valoración que de ellos hace el usuario y a partir de ahí, incrementar la calidad de servicio percibida y por derivación, la satisfacción (Dávila Bustamante, Coronado Quintana & Cerecer Castro, 2012).

La manipulación de los parámetros determinados busca mejorar la percepción de la calidad al reducir las diferencias que emergen de la comparación entre lo que el usuario espera y lo que recibe, para crear una alta estimación ligada a la excelencia de los servicios proveídos (Duque, 2005 y Dávila Bustamante *et al*, 2012). Por tanto, se busca acreditar a los usuarios que los servicios que reciben cumplen con sus expectativas.

2 | ESTADO DEL ARTE

2.1 Calidad

Se entiende por calidad en el servicio la diferencia que existe entre las expectativas del usuario y como percibe su experiencia sobre el servicio recibido (Duque, 2005; Dávila Bustamante *et al*, 2012; Daniels, Radenbaugh & Sullivan, 2013; Salazar-Cantón, Alonso-Novelo & Rodríguez-Matos, 2015 y Alonso-Novelo, 2018). Por esa razón, es el alumno

receptor del servicio, quien realiza el juicio sobre la calidad ya que evalúa, según ciertos parámetros o estándares, el desempeño o performance (Pascual, 2006; Oliver, 2015 y Alonso-Novelo, Salazar-Cantón & Ortiz-Ceballos, 2016).

Por tanto, los estudiantes de la universitarios deben ser proveídos de un sistema educativo de buena calidad, que el Programa Nacional de Educación (PNE) 2001-2006 define como aquel se encauza a la satisfacción de necesidades de desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y humano de la nación; a la promoción de la innovación, con apertura hacia el cambio en el entorno, que se distingue por una rigurosa argumentación racional con responsabilidad, tolerancia, creatividad y libertad; tiene cobertura suficiente y una oferta amplia y diversificada que de atención a la demanda educativa con equidad, solidez económica y eficiencia en la manera como organiza y utiliza los recursos; se respalda en una amplia aceptación social, consecuencia de la sólida formación de sus egresados; tasas elevadas de titulación; profesores competentes; currículo actualizado y pertinente; procesos e instrumentos apropiados y confiables para la evaluación de aprendizajes; servicios oportunos para la atención individual y grupal de los estudiantes; infraestructura moderna y suficiente para apoyar el trabajo académico; sistemas eficientes de gestión y administración; y un servicio social articulado con los objetivos del programa educativo (SEP, 2001).

La calidad universitaria es un concepto multidimensional, sin embargo, es el estudiantado el grupo que se espera obtenga satisfacción como usuario, por lo que sus intereses y necesidades deben orientar las decisiones sobre las prioridades y evaluación de calidad (Rodríguez, 1996), ya que la calidad en el servicio dependerá de que tanto se igualen o excedan las expectativas preliminares de los usuarios respecto a su experiencia concreta con los servicios escolares y administrativos (Leyzeaga, Azuaje y Mejías, 2014).

2.2 Satisfacción

La calidad en el servicio está atada a la satisfacción del usuario y puede verse desde dos perspectivas: algunos autores apuntan que al haber satisfacción, entonces habrá calidad; y otros arguyen que la calidad en el servicio es la que fundamenta la satisfacción del usuario (Alonso-Novelo, 2018).

Para efectos de este trabajo debe considerarse como posición de partida para la calidad a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores, puesto que para las entidades actuales son baluartes la capacidad de gestar un know-how innovador, acondicionado a su realidad, para que sean germen de una transformación organizacional que otorgue a sus usuarios respuestas novedosas a sus necesidades (Hernández-Oro, Medina-León & Hernández-Pérez, 2014). En función de la evaluación que los estudiantes hagan del cumplimiento de sus expectativas, basados en sus percepciones respecto al contacto real con el servicio, será su nivel de satisfacción (Hoffman & Bateson, 2012). Consecuentemente el usuario percibe diversos niveles de satisfacción, si la actuación del

bien no alcanza el nivel de las expectativas, hay insatisfacción, cuando el desempeño corresponde a sus expectativas, existe satisfacción (Romero & Romero, 2006).

Figura 1. Niveles de satisfacción del cliente

Fuente: Alonso-Novelo, Salazar-Cantón y Ortiz-Ceballos (2016)

Como se puede ver en la figura 1, en caso que el servicio proveído sea percibido como algo que no se esperaba y exceda sus expectativas, entonces se encuentra muy satisfecho, es decir experimenta hipersatisfacción o supersatisfacción (Robles-García, Dierssen-Sotos, Llorca-Díaz, Díaz-Mendi & Herrera-Carral, 2004 y Gosso, 2008).

2.3 Cultura Organizacional, Satisfacción e Innovación

La cultura organizacional adecúa el comportamiento y actitudes de quienes trabajan en una institución, entonces se debe considerar la excelencia en el servicio al usuario como parte de su esencia, para cumplir a cabalidad con los objetivos y expectativas del mismo. Dado que la satisfacción con el servicio hace referencia a un cúmulo experiencias resultantes del contacto entre la organización y sus consumidores, tener una apropiada relación con estos es un factor de supervivencia y éxito (Marcillo-Indacochea, Barcia-Pincay, Soledispa-Reyes, Calle-García & Indacochea-Ganchozo, 2018).

Por tanto, las organizaciones son responsables de aprovechar y generar condiciones internas para que, al tratar con terceros, den respuesta a las exigencias globales que día a día aparecen. A fin de verlo realizado, los comportamientos, actitudes y supuestos de quienes trabajan en ellas, en otras palabras, su cultura organizacional, son básicos en el proceso de innovación.

En consecuencia, la cultura organizacional apreciada en los valores, supuestos, actitudes y comportamientos de sus integrantes (empleados y directivos) ocasiona dinámicas de innovación que son de apoyo u oposición a la gestión del conocimiento para instaurar técnicas administrativas que hagan más eficientes los servicios proveídos (Gómez, 2013).

3 I METODOLOGÍA

La presente es una investigación descriptiva y de campo, para lo cual se utilizaron cuestionarios para valorar la satisfacción de los estudiantes de licenciatura con los servicios educativos y administrativos. Ambos grupos de trabajo utilizaron instrumentos de medición con escala de tipo Likert. En la UAdeC se usó el Cuestionario para estimar la satisfacción de los estudiantes universitarios con la educación (SEUE) que cuenta con 5 opciones de respuesta con valores del 1 al 5, donde: 1 significa totalmente insatisfecho; 2, poco satisfecho; 3, satisfecho; 4, bastante satisfecho y 5 muy satisfecho (Gento & Vivas, 2003).

Por su parte la UADY utilizó el cuestionario Service Quality (SERVQUAL,) o Calidad de Servicio por su traducción al español. Este instrumento consta de 22 ítems evaluados en una escala Likert de 7 puntos (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1992).

A fin de homologar los resultados y llevar a cabo el análisis y facilitar la interpretación de los resultados comparativos, se construyeron indicadores de expectativas y percepciones, en escala de 0 a 100.

4 I RESULTADOS

Para los servicios, la evidencia física es relebante para tangibilizar aquello que es inmaterial. En el caso de la UAdeC, a los elementos tangibles como instalaciones, equipo físico, entre otros, se otorga 86.60 a las condiciones de las instalaciones donde se proveen los servicios escolares y adminsitrativos, en tanto que en la UADY a las elementos físicos se le asigna una calificación de 63.59. En consecuencia, los alumnos de la institución coahuilense consideran de mejor calidad este elemento que aquellos inscritos en la institución yucateca.

En lo referente a la forma en que se reciben los servicios administrativosy escolares, los adscritos al plantel ubicado en Monclova dicen que, respecto a la atención recibida por el personal en todas las áreas que abarca este aspecto, valoran la calidad en este aspecto con una calificación de 60. Los alumnos de la institución ubicada en Mérida, consideran que la calidad en cuanto a los elementos referentes al trato que se recibe merecen una calificación de 54.43, que se bien es más severa que la recibida por la UAdeC, no dista muchos de la percepción de los alumnos de la UADY.

Finalmente para conocer que tan satisfechos se encuentran los alumnos, es necesario comparar las expectativas, que corresponderían a la calificación de 100 versus la percepción de la calidad recibida, que concierne a los resultados plasmados por los sujetos encuestados, cálculo que se puede apreciar en la tabla 1:

DES[1]	Percepción	Expectativa	Deficiencia
UADY Tangibles	63.59	100	-36.41
UAdeC Tangibles	86.60	100	-13.40
UADY Intangibles	54.43	100	-45.57
UAdeC Intangibles	60.00	100	-40.00
UADY Promedio	59.01	100	-40.99
UAdeC Promedio	73.00	100	-27.00

Tabla 1

Determinación de los niveles de satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2018).

Como se puede apreciar, los niveles de satisfacción son mayores en la FCA de la UAdeC, que en la de la UADY, tanto a nivel elementos tangibles como intengibles del servicio, como de forma general, ya que las brechas presentadas entre la expectativas y las percepciones son menores.

Considerando que se utilizó una escala likert de 5 puntos, se puede considerar que una diferencia de 20.00 o menor indica que los alumnos se encuentran muy satisfechos, una discrepancia entre 20.01 a 40.00, nos señala que el estudiante se siente bastante satisfecho, una deficiencia de 40.01 a 60.00, es indicio de que el discente está satisfecho, un gap de 60.00 a 80.00 nos revela que el alumnado está poco insatisfecho y, finalmente, una diferencia mayor a 80.01 significa que el curpo estudiantil se encuentra totalmente insatisfecho.

En consecuencia, en el caso de las instalaciones que albergan los servicios escolares y adminsitrativos, los alumnos moncloveños se hayan muy satisfechos, en tanto que los meridanos están bastante satisfechos con los mismos, para los elementos intangibles, los usuarios de estos servicios se encuentran bastante satisfechos en ambas instituciones.

Tomando en consideración ambas dimensiones de los servicios recibidos, los estudiantes de ambas instituciones se hayan bastante satisfechos, lo cual es un buen indicador de la calidad prestado por ambas instituciones.

5 | CONCLUSIONES

En la actualidad, no sólo es de importancia medir la calidad de las universidades públicas en términos de sus resultados académicos o de investigación, sino que centrar la atención en el estudiante como receptor del servicio y tener conocimiento de sus necesidades y expectativas es importancia para proveerlos de aquello que consideran de

importancia. Algunas instituciones como las FCA´s de la UADY[1] y de la UAdeC[2], Unidad Norte, con visión innovadora e integral, han visualidad como un sistema holístico, donde es necesario un cambio en los procesos, inclusive, en los servicios administrativos y escolares, a fin de garantizar la satisfacción del usuario, lo que conlleva a la transformación organizacional, comenzando por la cultura organizacional, la cual debe enfocarse a proporcionar un servicio de calidad.

La principal aportación de este trabajo, es el uso de instrumentos validados científicamente para medir la satisfacción con la gestión de la institución, lo que permite a los directivos conocer las áreas de oportunidad dónde si bien hay satisfacción, pudieran incrementarse los niveles de las mismas, ya que previamente se desconocían, los mismos y las decisiones se tomaban en virtud de los comentarios escuchados o de la percepción de la alta administración, en lugar de contar con datos científicamente sustentados.

La calidad concierne a todos los integrantes de una organización, por tanto, se sugiere que ambas IES apliquen herramientas de mejora continua, como pueden ser los círculos de servicio, que entrena y apoya a la entidad a formar equipos en los que participa principalmente el personal de contacto con los usuarios, para analizar y solucionar resolver situaciones que se reflejan en la insatisfacción de los usuarios. Toman como origen un indicador de satisfacción, en este caso los resultados obtenidos de SEUE y SERVQUAL y, mediante reuniones regulares del equipo de trabajo, consideran soluciones creativas para mejorarlo, que surgen del análisis de las causantes de insatisfacción, los puntos de mejora, las opciones para su corrección y los planes de acción (Müller, 2012), proceso que se presenta en la figura 2:
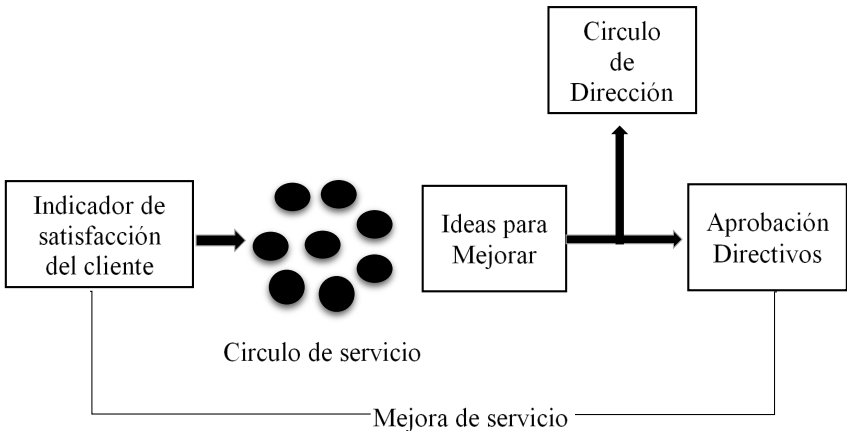
Figura 2. Proceso de los Círculos de Servicio

Fuente: Müller (2012)

1 El Director en la actualidad es el M.F. Aureliano Martínez Castillo.

2 El Dr. Juan Jesús Nahuat Arreguín, es el actual director de la Unidad Norte ubicada en Monclova, Coahuila.

Es importante observar que, para que las propuestas de los círculos de servicio sean viables, están deben ser estudiadas y aceptadas por los directivos, es decir, la definición de las acciones de mejora y sus parámetros de medición no competen a un individuo en particular y por regla general siempre deben ser obtenidas de manera consensuada. La asiduidad con que los círculos de servicio realicen las acciones que les competen, serán de trascendencia para el funcionamiento de las propuestas, puesto que la frecuente retroalimentación sobre la percepción que los usuarios tienen sobre el servicio proveído permite la adaptación de la organización a su entorno (Alonso-Novelo, 2018).

REFERENCIAS

Alonso-Novelo, V., Salazar-Cantón, J. R. & Ortiz Ceballos, J. B. (2016). La satisfacción del cliente: una revisión bibliográfica a este elemento de transformación organizativa. En N. M. Reyes Mendoza, R. A. Olivares Contreras, N. E. Rodríguez Valencia, & E. E. Ceh Varela, *Avances y perspectivas de la innovación, investigación y vinculación* (págs. 245-258). Mérida: Universidad Tecnológica Metropolitana.

Alonso-Novelo, V. (2018). Cambio para la calidad y satisfacción en el servicio: El caso del Departamento de Control Escolar de la FCA/UADY. Mérida: Tesis Doctoral. Universidad del Sur.

Blanco, R. & Blanco, R. (2007). La Medición de la Calidad de Servicios en la Educación Universitaria. *Cuaderno de Investigación en la Educación*(22), 121-136.

Daniels, J., Radenbaugh, L. & Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (14 ed.). México: Pearson.

Dávila Bustamante, M. E., Coronado Quintana, J. Á. & Cerecer Castro, B. M. (2012). Las dimensiones de la calidad del servicio en el proceso de distribución y comercialización de energía eléctrica. *Contaduría y administración, 57*(3), 175-195. Recuperado el 11 de agosto de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000300008

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 15*(25), 64-89. Recuperado el 11 de agosto de 2017, de http://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf

Gento, S. & Vivas, M. (2003). El SEUE: un instrumento para conocer la satisfacción de los estudiantes universitarios con su educación. *Acción pedagógica, 12*(2), 16-27. Recuperado el 8 de septiembre de 2017, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2972060

Gómez, I. (2013). *Innoación y cultura organizacional.* España: Tesis Doctoral. UNED. Recuperado el 16 de noviembre de 2018, de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=tesisuned:CiencEcoEmp-Igomez&dsID=Documento.pdf

Gosso, F. (2008). *Hiper satisfacción el cliente ¡Con sólo satisfacer al cliente no alcanza!: Conceptos y herramintas para ofrecer un servicio sobresaliente.* México, D.F.: Panorama Editorial.

Hernández-Oro, R., Medina-León, A. & Hernández-Pérez, G. (2014). Satisfacción del cliente en empresas de base tecnológica del sector hidráulico cubano. Ingeniería Industrial, XXXV(1), 25-33. Recuperado el 9 de diciembre de 2015, de http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=56d04901-d2ed-44c1-bc25-a544e5744b4d%40sessionmgr4002&vid=6&hid=4104

Hoffman, K. & Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos* (4° ed.). México: Cengage Learning Editores.

Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 14° de octubre de 2015, de https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf

Marcillo-Indacochea, M. M., Barcia-Pincay, D. C., Soledispa-Reyes, S. G., Calle-García, J. I. & Indacochea-Ganchozo, B. S. (2018). Cultura organizacional de servicio al cliente en las entidades públicas del sector educativo. *Dominio de la Ciencia, 4*(1), 373-384. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de file:///C:/Users/comision.sociales/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDeServicioAlClienteEnLasEntid-6313259.pdf

Müller, E. (2012). *Cultura de calidad de servicio.* México: Trillas.

Oliver, R. (2015). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2° ed.). Nueva York: Taylor & Francis.

Orlandini, I. & Ramos, N. (2017). Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo. *Investigación y Negocios, 10*(15), 144-155. Recuperado el 20 de febrero de 2018, de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372017000100003&script=sci_arttext

Pascual, B. (2006). Calidad, equidad e indicadores en el sistema educativo español. *Pulso*(29), 29. Recuperado el 2 de agosto de 2017, de ///C:/Users/acastro/Downloads/Dialnet-CalidadEquidadEIndicadoresEnElSistemaEducativoEspa-2200891.pdf

Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Llorca-Díaz, J., Díaz-Mendi, A. & Herrera-Carral, P. (2004). En busca de la excelencia: el perfil del paciente "supersatisfecho". *Revista de Calidad Asistencial, 19*(01), 34-37. Recuperado el 14 de diciembre de 2015, de http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13058540&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=256&ty=125&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=256v19n01a13058540pdf001.pdf

Rodríguez, S. (1996). La calidad en la enseñanza universitaria. *Encuentro de los Consejos Sociales de las Universidades Españolas*, (págs. 1-16). Granada.

Romero, G. & Romero, J. (2006). Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales, 12*(3), 581-591. Recuperado el 11 de diciembre de 2015, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182006000300011&script=sci_arttext

Salazar-Cantón, J. R., Alonso-Novelo, V. & Rodríguez-Matos, A. G. (2015). Transformación e innovación en las organizaciones (TIO) calidad en el servicio de una empresa de verificación de sanidad, inocuidad y calidad agroalimentaria ubicada en Yotholin, Yucatán. *Segunda edición de la X Cátedra de Contabilidad y Administración "Agustín Reyes Ponce"* (págs. 1-19). Culiacán: CUMex.

SEP. (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006.*

Udo, G., Bagchi, K. & Kirs, P. (2011). Using SERVQUAL to assess the quality of e-learning experience. *Computers in Human Behavior, 27*(3), 1272-1283. doi:10.1016/j.chb.2011.01.009

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASis) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

B

C

E

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2021

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EMPRESAS PRIVADAS: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Ano 2021